MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

TRANSFORMATIONAALINEN JOHTAMINEN PERSOONALLISUUSTEOREETTISESTA NÄKÖKULMASTA

Pro gradu -tutkielma

Kadetti
Mika Räsänen

88. Kadettikurssi
Pioneerilinja

Huhtikuu 2005

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi	Linja
Kadettikurssi 88	Pioneerilinja
Tekijä	
Kadetti Mika Räsänen	
Tutkielman nimi	
Transformationaalinen johtaminen persoonallisuusteoreettisesta näkökulmasta	
Oppiaine, johon työ liittyy	Säilytyspaikka
Johtaminen	Kurssikirjasto (MpKK:n kirjasto)
Aika Huhtikuu 2005	Tekstisivuja 109 Liitesivuja 32

TIIVISTELMÄ

Transformationaaliseen johtamiseen pohjautuva, niin kutsuttu Syväjohtamisen malli on Puolustusvoimissa käytössä oleva johtamismalli. Kyseisen mallin sisältötiedosta ei kuitenkaankäy ilmi millaisissa rajoissa johtamiskäyttäytymisen muuttaminen ja yksilöiden persoonallisuuteen vaikuttaminen on mahdollista. Tässä tutkimuksessa havainnoidaan MBTI-testin persoonallisuuskäsitysten näkökulmasta, onko johtajan mahdollista muuttaa käyttäytymistään transformationaalisen johtamisen mallin mukaiseksi.

Tutkimusaineistona ovat psykologian ja transformationaalisen johtamisen peruskirjallisuus, jotka kartoitettiin tietokantapohjaisella bibliometrialla ISI Web of Science – tietokannasta. Tutkimusmenetelmä perustuu kirjallisuuden ja teorioiden tarkasteluun sekä MBTI-testin tulosten tulkitsemiseen. Tutkimus on näkökulmaltaan psykologinen ja luonteeltaan kvalitatiivinen sisältöanalyysi, jossa tutkimusotteena käytetään hermeneuttista tulkitsevaa tutkimusta. Tutkimuksen yhteydessä toteutettiin MBTI-testi 89. Kadettikurssin maavoimalinjalle, josta tiedot kerättiin 143 kadetilta.

Tutkimusongelmana on: Onko MBTI-testin kautta havainnoitaville persoonallisuustyypeille mahdollista toimia ja käyttäytyä transformationaalisen

johtamisen periaatteiden mukaisesti? Tutkimuksessa havainnoidaan MBTI-testin tulosten ja persoonallisuuskäsitysten kautta transformationaalisen johtamisen mallia.

Tutkimuksessa ilmeni, että persoonallisuuspsykologian näkökulmasta johtajan on hyvin vaikea muuttaa käyttäytymistään transformationaalisen johtamisen mallin mukaiseksi kaikissa johtamisympäristöissä. Transformationaalisen johtamisen mukaisen johtamissuhteen syntymisen edellytyksinä on johtajan karismaattisuus, jonka voidaan nähdä olevan yksilöllinen ja johtamistilanteessa alaisesta riippuvainen arvo. Persoonallisuuspsykologian mukaan persoona, eli ihmisen käyttäytymistä ohjaavat tekijät, ovat suhteellisen pysyviä ja niiden muuttaminen radikaalisti on erittäin vaikeaa. Persoonallisuustyypillä on olemassa rajattu käyttäytymisen skaala, jonka puitteissa yksilö luontaisesti käyttäytyy. Persoonallisuustyypin vaihtuminen toiseksi edellyttäisi merkittäviä muutoksia yksilössä ja on erittäin harvinaista.

Transformationaalinen johtaminen on MBTI-testin persoonallisuuskäsitysten näkökulmasta osittain puutteellinen johtamisen malli. Mallin mukaan johtajan tulee muuttaa toimintaansa ja johtamiskäyttäytymistä johtamisympäristön mukaan, joka ei ole MBTI-testin persoonallisuuskäsitysten mukaan mahdollista kuin rajallisissa tapauksissa.

AVAINSANAT
Persoonallisuus, transformationaalinen johtaminen, johtaminen, MBTI-testi

TRANSFORMATIONAALINEN JOHTAMINEN PERSOONALLISUUSTEOREETTISESTA NÄKÖKULMASTA

TRANSFORMATIONAALINEN JOHTAMINEN PERSOONALLISUUSTEOREETTISESTA NÄKÖKULMASTA

1. JOHDANTO

1.1 Taustaa tutkimukselle

Tein sotatieteiden kandidaatin tutkielmani Maanpuolustuskorkeakoulun Koulutustaidon laitokselle. Kyseisen työn tavoitteena oli tutkia Reserviupseerikoulun Pioneerikomppaniassa annettavan kouluttajakoulutuksen toteutumista annettuun ohjeistukseen nähden. Silloinen aiheeni osoittautui hyvin haasteelliseksi tutkittavaksi kandidaatin työssä ja niin opiskelijan kypsymättömyydestä kuin asianmukaisen ohjauksen puuttumisen vuoksi työstäni tuli korkeintaan keskinkertainen. En kokenut silloista koulutuskulttuurin tutkimuksen jatkamista palkitsevaksi, joten päädyin vaihtamaan pro gradu -tutkimuksessani aiheen Johtamisen laitoksen alaisuuteen. Alkuperäisenä ajatuksenani oli lähteä tarkastelemaan pro gradu -työssäni MBTI-testin (Myers-Briggs Type Indicator®) käyttömahdollisuuksia kadettien johtamiskäyttäytymisen arviointimenetelmänä.

Lähtökohtani tutkia psykologisia kysymyksiä olivat kadetiksi ja sotilaaksi suhteellisen hyvä. Johtuen omasta siviilikoulutustaustastani, omasin jo ennalta tietämystä psykologian toimintakentästä. Myös MBTI-testi oli käytännön toteutuksen kannalta entuudestaan tuttu. Testi on muun muassa yksi Maanpuolustuskorkeakoulussa käytössä oleva persoonallisuuden arviointimenetelmä ja lähes jokainen upseeri on jossain sotilasuransa vaiheessa tehnyt kyseisen testin. Testin käyttökohde ja -tarkoitus on toimia itsensä tiedostamisen apuvälineenä; sen tulokset eivät myöskään ole millään muotoa vaikuttaneet opiskelijan opintomenestykseen. Tältä pohjalta minulle heräsi mielenkiinto, voisiko kyseistä testiä sellaisenaan tai soveltaen käyttää myös laajemmin ja millaisia johtopäätöksiä lopputuloksista voisi syvällisemmän tarkastelun pohjalta tehdä.

Persoonallisuuspsykologian taustojen ja toimintakentän selvitystyössä ja tutkimusta Puolustusvoimien toimintakenttään ja johtajakoulutuskulttuuriin linkitettäessä, aloin

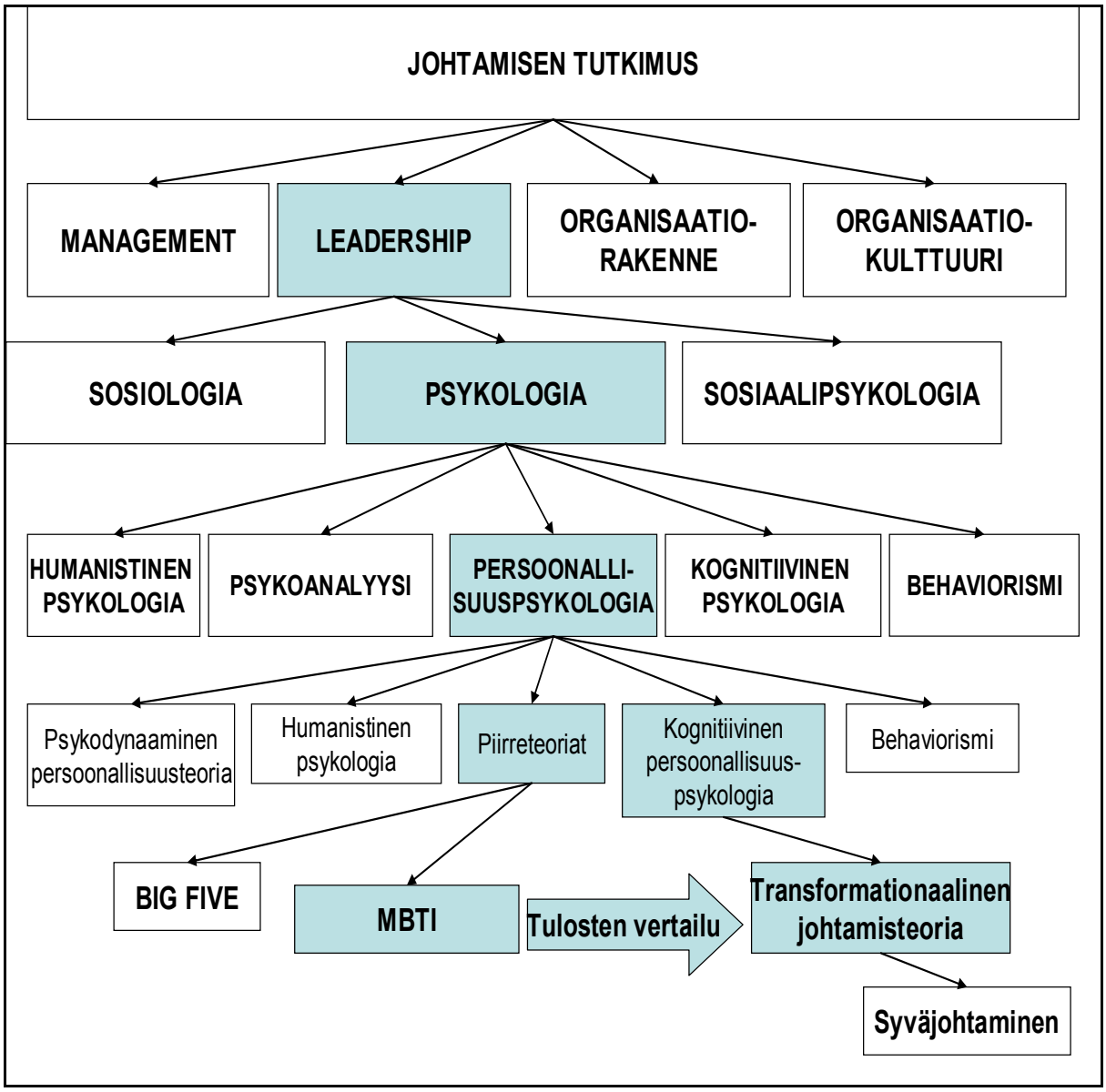
havaita yhteyksiä MBTI:n ja transformationaalisen johtamisen välillä. Toteuttamani MBTI-testin tulokset osoittivat kadettien kuuluvan hyvin rajattuun persoonallisuustyyppiryhmään, josta taas syntyi potentiaalinen ristiriita Syväjohtamisen ja transformationaalisen johtamisen välille. Tietyt asiat, kuten karisman määrittely ja persoonan muuttumattomuuden käsitteet vaikuttivat erilaisilta ja niiden loogisuudesta löytyi eroavaisuuksia eri psykologian koulukuntien näkökulmista. Nämä erot vaikuttivat hyvin mielenkiintoisilta tutkimuskohteilta, sillä niiden voidaan nähdä olevan hyvinkin olennaisia tekijöitä kun puhutaan arviointimenetelmän sovellettavuudesta ja tulosten käyttämisestä niin yksilön kuin organisaation kehittämiseen. Tältä pohjalta työni lopulliseksi tavoitteeksi tulikin tarkastella transformationaalisen johtamisen mallia persoonallisuusteorian ja MBTI-testin pohjalta.

1.2. Tutkimusongelma ja tutkimuksen viitekehys

Tässä tutkimuksessa ihmisten johtamista (leadership) persoonallisuuspsykologisesta näkökulmasta. Tarkastelun apuvälineenä käytetään MBTI-testiä, jonka tuottamia tuloksia peilataan transformationaalisen johtamisen malliin. Tämä asettelu luo tutkimuksen pääkysymyksen, johon koko pro gradu tulee lopulta vastaamaan. Olen muotoillut tutkimusongelman seuraavasti:

”Millaiset mahdollisuudet erilaisilla MBTI-testin pohjalta määritetyillä persoonallisuustyypeillä on toimia ja käyttäytyä transformationaalisen johtamisen mallin mukaisesti?”

Pääkysymykseen vastaaminen edellyttää varsin vaativan työprosessin läpikäymistä jota voidaan havainnollistaa viitekehyksellä. Viitekehyksessä on havainnollistettu tutkimuksen kokonaisuus ja kronologinen eteneminen ja se voidaan (ja luettavuuden kannalta kannattaakin) jakaa pienempiin osakokonaisuuksiin. Näistä osista muodostuvat pääkysymykseen vastaamista palvelevat apukysymykset. Apukysymyksissä pyritään vastaamaan niihin olennaisiin tekijöihin, jotka vaikuttavat pääkysymyksen käsittelemään kokonaisuuteen ja helpottavat siihen vastaamista.



Kuva 1 Tutkimuksen viitekehys

Tutkimuksen alakysymyksiä ovat seuraavat kolme kysymystä:

1. Mikä on MBTI-testin ja transformationaalisen johtamisen teoreettinen tausta ja viitekehys?
2. Miten kaksi eri lähtökohdista syntynyttä persoonallisuuden ja käyttäytymisen arviointimenetelmää havainnoivat tarkasteltavaa kohdetta?
3. Millaisia tieteellisesti valideja johtopäätöksiä kyetään esittämään valittujen, eri teorioihin sidottujen mittareiden ja arviointimenetelmien tuloksista?

Viitekehys jakautuu kolmeen asiakokonaisuuteen, joita edellä mainitut alakysymykset kuvaavat. Ensimmäisessä asiakokonaisuudessa hahmotetaan tutkimuksen tarkastelunäkökulma. Näkökulma muodostuu persoonallisuuspsykologian

kehityshistoriasta ja siinä esiintyvistä yhteisistä piirteistä, joiden kautta on muodostunut erilaisia teorioita ja tutkimuksen koulukuntia. Yhdentävällä tarkastelulla luodaan perusta koulukuntien teorioiden pohjilta syntyneiden sovellusten tarkastelulle. Painopiste on tarkastella MBTI-testiä ja sen kehitystä, jolloin rakentuu perusta sen tuottamien tulosten analysoinnille ja myöhemmälle vertaamiselle transformationaaliseen johtamiseen.

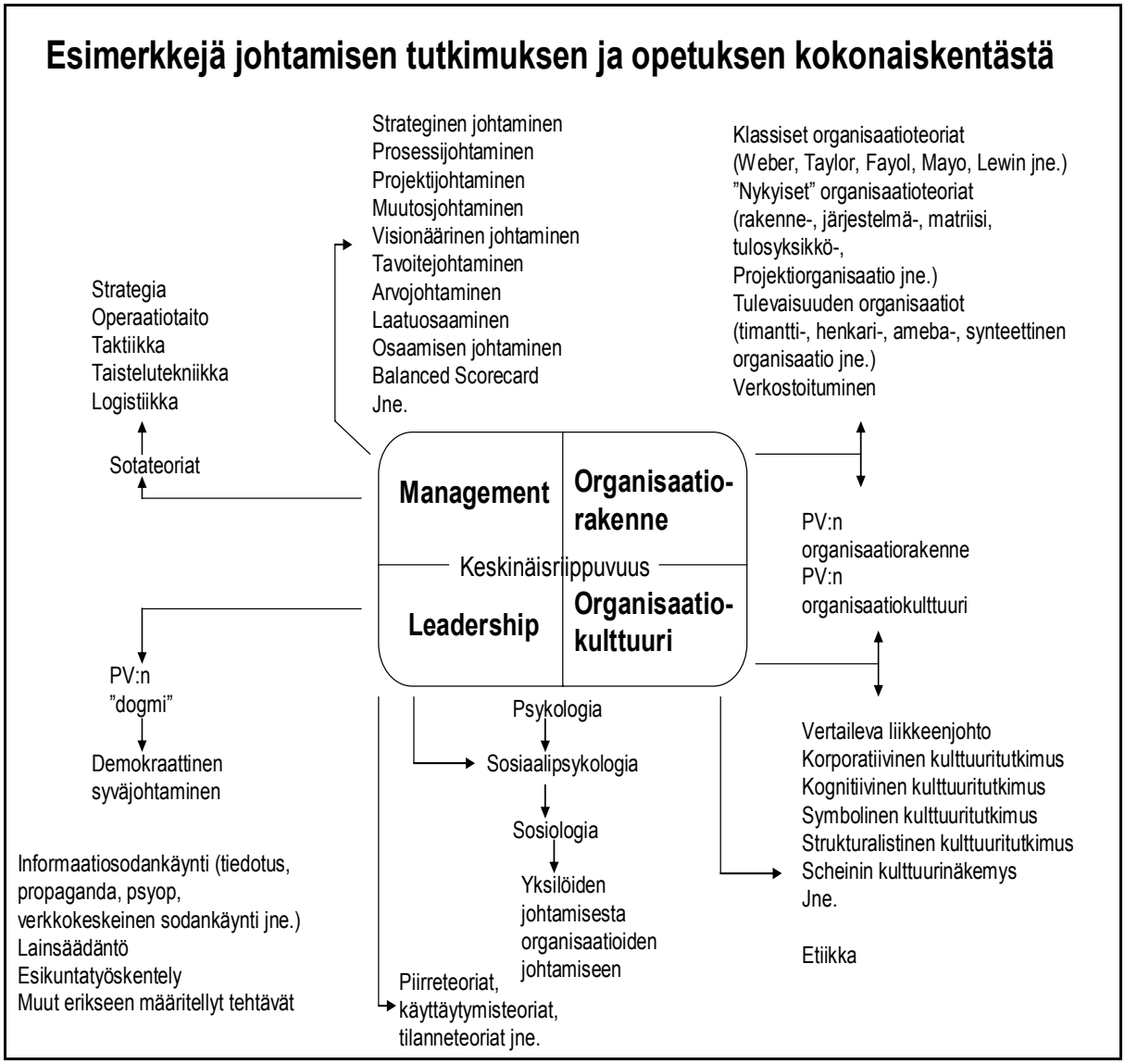
Toinen asiakokonaisuus on sovellusten esittely ja tarkastelu. Ensimmäisen alakysymyksen kautta syntynyt kokonaisuus jalostuu erilaisiksi mittareiksi, joita tässä tutkimuksessa edustaa MBTI-testi. Kyseisen sovellus ei missään nimessä ole ainoa olemassa oleva persoonallisuuden arviointimenetelmä, vaan edustaa Puolustusvoimien käyttöön valittuja menetelmiä oman koulukuntansa alueelta.

Kolmas ja lähtökohtaisesti uutta luovin asiakokonaisuus on kolmannen apukysymyksen tarkastelu. Tässä kokonaisuudessa tarkastellaan MBTI-testin tuottamia tuloksia niistä lähtökohdista, jotka ovat muotoutuneet kahden ensimmäisen apukysymyksen kautta. Saatujen tulosten valossa havainnoidaan eri kehityslinjaa syntynyttä transformationaalista johtamista, verraten MBTI-testin tuloksia ja transformationaalisen johtamisen teoriaa toisiinsa. Tämän asiakokonaisuuden laajuus ja arvo sitoutuu hyvin voimakkaasti kahteen edeltävään alakysymykseen ja tulee hyvin varmasti jättämään useita jatkotutkimushaasteita.

1.3 Tavoitteet ja rajaukset

Työtä luettaessa on tärkeää huomioida, että kyseessä on johtamisen tutkimus, eikä pedagogiikan työ. Transformationaalisen johtamisen status Puolustusvoimien virallisen johtajakoulutusohjelman perustana asettaa tiettyjä vaatimuksia ja edellytyksiä sen kautta saatavien tulosten käyttämiselle. Transformationaalisen johtamisen tulisi näin ollen mallintaa sitä kokonaisuutta, joka palvelee Puolustusvoimien tarpeita, painopisteenä sodanajan johtaminen. Koulutuksessa käytössä olevan mallin tulee kuitenkin ottaa huomioon yksilöiden psykologiset tekijät ja lainalaisuudet kuten persoonallisuustekijät. Tekijät on huomioitava, jotta mallin perusteella syntyneet koulutussovellukset, kuten Syväjohtaminen voisi olla tehokas ja saada aikaan koulutustuloksia.

Maanpuolustuskorkeakoulu määrittelee johtamisen tutkimuksen ja tarkastelun kokonaisuuden (Kuva 2) seuraavasti. Johtaminen on neljän kokonaisuuden, organisaatiorakenteiden ja -kulttuurin, sekä johtamisen painopistealueiden, managementin ja leadershipin summa. Näiden välillä on kiinteä keskinäisriippuvuus, joka määrittelee johtamisen ja sen vaatimukset siihen ympäristöön, jossa sitä käytetään. Ne esiintyvät aina johtamisen käsitteen yhteydessä ja ne on huomioitava aina jollakin tavalla, vaikka keskityttäisiinkin vain yhteen sen osa-alueista.



Kuva 2 Johtamisen tutkimuksen viitekehys (Aalto 2004)

Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan leadership-näkökulmaa.. Leadership jaotellaan tässä tutkimuksessa kolmeen tutkimusalueeseen ja näkökulmaan, jotka ovat psykologia, sosiaalipsykologia ja sosiologia. Tämä jaottelu

on tarkoituksenmukainen psykologian alaan kuuluvan työni kannalta. Psykologia, sosiaalipsykologia ja sosiologia ovat keskenään lähitieteitä ja hyvin kiinteästi sidoksissa toisiinsa ja kattavat käsityksillään tässä tarkoitetun leadershipin kentän.

Psykologia keskittyy tieteenä yksilöön ja hänen henkilökohtaisiin ominaisuuksiinsa. Tarkastelussa ovat ne syyt, jotka vaikuttavat johtajan toimintaan ilman niiden vaikutuksen tarkastelua toisessa henkilössä. Voidaan puhua johtajan valmiuden tutkimisesta tai kykyjen tutkimisesta, riippuen tutkijasta, mutta kärjistetysti käsitellään kuitenkin johtajaa yksilönä rajaten käyttäytymisen vaikutukset alaisissa tarkastelun ulkopuolelle. (Nyman 2004)

Sosiaalipsykologia tarkastelee tässä yhteydessä johtajan ja alaisen välisen suhteen psykologisia elementtejä, ottaen huomioon johtajan vaikutuksen alaisissa. Tarkastelussa pysyttäydytään kuitenkin yhä yksilötasolla ja tarkastellaan johtamissuhteen vaikutuksia yksilöissä. Tarkastelu on laaja-alaisempaa ja omalla tavallaan monimutkaisempaa tarkasteltaessa useiden yksilöiden välisten suhteiden aiheuttamia tapahtumia yksilöissä. (kts. Eskola 1971)

Sosiologia tutkii teorioidensa pohjalta erilaisia tarkasteluryhmän sisällä tapahtuvia ihmissuhteiden muodostumista. Yksilöt ovat osa tarkasteltavaa ryhmää ja huomion painopisteenä onkin ryhmä eikä yksilö. Tutkimuksella pyritään havainnoimaan miten erilaiset yksilöt muodostavat ryhmiä ja millaiseksi tämä kanssakäyminen muodostuu. Sosiologialle perinteisiä tutkimuskohteita ovat olleet arvot, normit, roolit ja asenteet ryhmissä, yhteisöissä ja organisaatioissa. (kts. Alanen & Harinen) Havainnointi keskittyy enemmänkin massaan kuin yksilöön ja tässä yhteydessä täydentää leadershipin tutkimusta ja laajentaa näkökulman myös johtamissuhteiden havainnointiin kokonaisuuden kannalta.

Tämä tutkimus on rajattu tarkastelemaan psykologian näkökulmasta johtajaa. Rajaus tehtiin, koska Puolustusvoimien johtajakoulutuksen lähtökohdat ovat osiltaan psykologisissa tekijöissä. Puolustusvoimien johtajakoulutusohjelma rakentuu Syväjohtamisen mallin viitekehykselle sekä johtajakoulutuksen perusta nojaa johtajan valmiuden havaitsemiseen jo sotilasuran alkuvaiheissa, josta hän valikoituu johtajakoulutusohjelmaan. Johtajakoulutusohjelma pyrkii eräällä tavalla muokkaamaan yksilöiden persoonallisuutta ja siihen liittyviä osatekijöitä organisaation sodanajan tarpeita varten. Koska tällainen muokkaaminen ei

todennäköisesti ole mahdollista, joten katsoin persoonallisuuspsykologian olevan paras tapa tarkastella aihetta. (kts. Nissinen 2000 ja Nyman 2004)

Persoonallisuuspsykologinen näkökulma valittiin sen vuoksi, että teoria on selkeä ja läpikäynyt varsin pitkän kehityshistorian, jolloin siitä on karsiutunut paljon epäolennaisia tekijöitä ja niin sanottuja ”lapsentauteja”. Tämän näkökulman valinta on mielekäs johtajien arvioimiseen ja teorian vaikutuksia tai siihen pohjautuvia käsityksiä on havaittavissa useita nykypäivän Puolustusvoimissa. Tällä viitataan kokonaisjohtajakoulutuksen valintojen järjestelyihin, jossa tiettynä olettamuksena on, että johtajuudelle on olemassa tietyt synnynnäisperäiset tai yksilölle luontaiset perusteet. Näitä ominaisuuksia mitataan (p-kokeet) ja ne toimivat vaikuttavina tekijöinä valittaessa varusmiehiä johtajakoulutukseen (Aliupseerikoulu-, Reserviupseerikoulu- ja Kadettikouluvalinnat). (Nyman 2004)

Tutkimuksen empiirinen osio, MBTI-testin tulokset, on rajattu koskemaan 89. Kadettikurssin maavoimalinjan kadetteja. Muuta empiiristä aineistoa on saatu psykologi Kai Nymanilta, joka toimii myös tutkimuksen toisena ohjaajana ja tarkastajana. Häneltä saatu empiirinen aineisto koskee Maanpuolustuskorkeakoulun esiupseerikursseilla kerättyjä MBTI-tuloksia. Empiiriset tulokset eivät kuitenkaan ole painopiste tutkimuksessani, vaan niiden kautta pyritään havainnollistamaan transformationaalista johtamista.

1.4. Tutkimusmenetelmä

Tutkimusotteena tässä tutkimuksessa käytetään hermeneuttista tulkitsevaa tutkimusta. Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen sisällön analyysi. Lisäksi MBTI-testiä ja sen tuottamaa empiiristä aineistoa käytetään sisällön analyysiä täydentävänä tiedonhankintametodina.

Sisällön analyysillä tarkoitetaan ihmisen minkä tahansa henkisen tuotteen, oli se sitten puhuttua, kirjoitettua, piirrettyä, kuvattua tai vaikka esitettyä - sisällön tieteellistä tutkimusta (kts. Pietilä, 1973). Menetelmää voidaan käyttää päiväkirjojen, kirjeiden, puheiden, dialogien, raporttien, kirjojen, artikkeleiden ja muun kirjallisen materiaalin analysoimiseen. Sisällön analyysin avulla voidaan analysoida

dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti ja sen avulla voidaan järjestää, kuvailla ja kvantifioida tutkittavaa ilmiötä. (Kyngäs & Vanhanen, 1999)

Sisällön analyysin avulla voidaan joko kuvata dokumenttien sisältöä tai tehdä sisältöä koskevia johtopäätöksiä. Sisällöllisten ominaisuuksien vertailu voi olla:

- *Trendivertailua*, jolloin saman tuotteen eri aikoina tuottamia dokumentteja verrataan keskenään
- *Tuottajapohjaista vertailua*, jolloin eri tuottajien dokumenttien sisällöllistä ominaisuuksia verrataan keskenään
- *Ympäristöpohjaista vertailua*, jolloin eri kulttuureissa tuotettuja dokumentteja verrataan keskenään
- *Välinepohjaista vertailua*, jolloin eri välineissä välitettyjen dokumenttien sisällöstä tehdään vertailuja
- *Vastaanottajapohjaista vertailua*, jolloin eri vastaanottajille tarkoitetut dokumentit ovat vertailun kohteena
- Sisällön vertailua normeihin tai ihanteisiin
- Sisällön vertailua todellisuuden tapahtumiin. (Pietilä 1973)

Tässä tutkimuksessa käytetään soveltaen tuottaja- ja ympäristöpohjaista vertailua, koska niin MBTI-testi kuin transformationaalisen johtamisen malli voidaan nähdä olevan hyvin suppeiden ihmisryhmien luomuksia. MBTI on Isabel Briggs Myersin elämäntyöksi muodostunut tutkimusprosessi ja transformationaalisen johtamisen perusteet on julkaistu James Burnsin ja Bernard Bassin julkaisuissa. Ympäristöpohjainen havainnointi on valittu, koska mallit linkitetään suomalaiseen sotilaskulttuuriin MBTI-testin tulosten kautta.

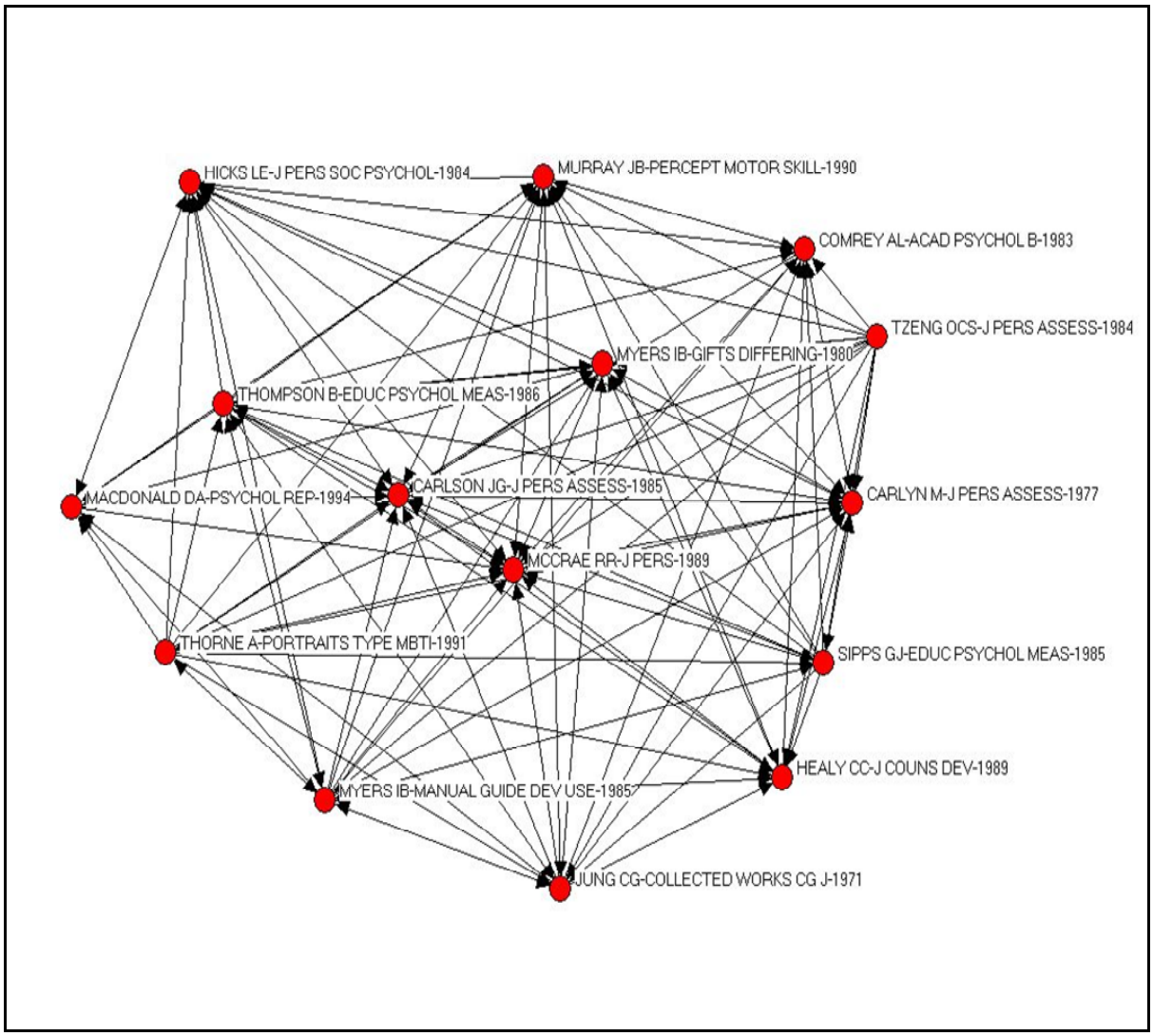
Sisällön analyysillä tähdätään tiivistettyyn ja yleisessä muodossa olevaan kuvaukseen tutkittavasta ilmiöstä. Analyysin lopputuloksena saadaan tutkittavaa ilmiötä kuvaavia kategorioita, käsitteitä, käsitejärjestelmä, käsitekartta tai malli. Usein se on määritelty prosessina, jossa tuotetut kategoriat kvantifioidaan, mutta joidenkin määritelmien mukaan laadullinen sisällön analyysi päättyy siihen, kun kysytään, kuinka monta kertaa jokin asia ilmenee aineistossa. (Kyngäs & Vanhanen, 1999)

1.5. Tutkimuksen yleistettävyys

Tämä tutkimus tarkastelee ongelmaa vain yhdestä ja rajoittuneesta näkökulmasta ja sen tuottamia tuloksia ei voida yleistää universaalisti. Tutkimuksen näkökulma lähtee olettamuksista, joiden voidaan nähdä olevan tieteenalan piirissä hyväksyttyjä tosiasioita. Tämä ei kuitenkaan takaa tulosten absoluuttista totuutta ja poissulje niiden kyseenalaistamista. Tutkimuksessa ei ole tarkoitus arvottaa asioita, vaan johdonmukaisella päättelyllä ja teorioiden tarkastelulla osoittaa kahden eri teorian järjestelmällisyys ja tulosten soveltamisala. On kiinnitettävä huomiota, että käytettäessä erilaista näkökulmaa, voisivat myös tulokset olla merkittävästi erilaisia.

Psykologian luonne tulkitsevana tieteenä ei täysin mahdollista oikean ja väärän löytämistä. Olisi eettisesti arveluttavaa havainnoida ihmisen henkisiä toimintoja käyttäen vain muutamaa havainnointiulottuvuutta. (kts. Vilkko 1994) Tässäkin tutkimuksessa on lähdetty tietoisesti havainnoimaan ilmiöitä yhdestä näkökulmasta, hyväksyen sen rajallisuus ja tiedostaen näkemyksen eettiset puutteellisuudet muihin teorioihin nähden.

Tutkimuksen lähdeaineistossa on kiinnitetty erityistä huomiota aihealueen kirjallisuuteen ja määritetty teorian ”alkulähteet”. Teorian syntymistä on näin kyetty havainnoimaan historiallisesti mahdollisimman kauas ja kirjallisuuden käytössä on pysyttäydytty julkisesti arvostettujen ammattilaisten julkaisuissa. MBTI-testin osalta toteutettiin niin sanottu bibliometrinen viiteaineistoanalyysi ISI Web of Science viitetietokantaan, joka käsittää yhteensä noin 9000 tiedejulkaisua humanistisilta, yhteiskuntatieteellisiltä ja luonnontieteellisiltä aloilta. MBTI-testin bibliometrinen analyysi on kuvassa 3. Tutkija on itse opiskellut saatavilla olevista lähteistä psykologian kokonaiskenttää ja muodostanut väistämättä oman kuvansa ja tulkintansa psykologian kentästä ja sen sisäisistä asiayhteyksistä.



Kuva 3 MBTI-testin bibliometrinen analyysi (SITKIS 1.0 tilasto-ohjelma ja UCINET 6 - verkostoanalyysiohjelmisto)

1.6. Keskeiset käsitteet

Tutkimuksessa on käsitteitä, joiden tulkinnallinen luonne voi vaikeuttaa lukemista ja asiakokonaisuuden hahmottamista kun kyseistä termiä käytetään uudessa asiayhteydessä. Tähän yhteyteen on koottu tutkimuksen keskeisimmät käsitteet, jotka tutkija haluaa määritellä ennen varsinaista tutkimuksen esittelyä.

Persoonallisuudella ja *persoonalla* on tieteellisessä kirjallisuudessa olemassa hyvin erilaisia määritelmiä. Termit ovat erittäin laajoja ja niiden määrittelemiseksi on kehittynyt täysin oma tutkimussuuntaus. Sanojen persoona tai persoonallisuus perusta löytyy latinan sanasta *persona*, joka merkitsi alun perin näyttelijän naamiota. Persoonallisuus on siis jotain, mikä näkyy ulospäin, mutta siihen liittyy myös yksilön

sisäisiin toimintoihin viittaavia piirteitä. Persoonallisuus ei ole vain ihmisen luonne vaan siihen liittyy koko olemus, vaikuttaminen, toiminta, arvot ja etiikka. (kts. Dunderfelt 1998)

Tässä tutkimuksessa persoonallisuudella tarkoitetaan ihmisen fyysisten, sosiaalisten ja psyykkisten toimintojen kokonaisuutta, jonka perusteet voidaan nähdä syntyvän ihmisessä geneettisesti. Persoonallisuus on ihmisen rakenteellinen ja toiminnallinen kokonaisuus, jonka pohjalta hän määrittyy yksilönä. (kts. Dunderfelt 1998) Ihmissuhteet, kulttuuri, kasvatus ja yksilön kokemukset vaikuttavat ja muovaavat ihmisen persoonallisuuden ilmenemistä. Testein ja mittarein mitattavissa olevien persoonallisuuden piirteiden, arvojen ja asenteiden sekä älykkyyden, erilaisten taitojen ja kognitiivisten tyylien voidaan kuitenkin nähdä olevan suhteellisen pysyviä.

Persoona määritellään tässä tutkimuksessa niiksi yksilön ominaisuuksiksi, jotka ovat syntymäperäisiä, yksilön ulkoista ja sisäistä toimintaa ohjaavia tai kuvaavia malleja. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi sosiaalisuus, vastuuntuntoisuus, tunnetilojen tasapainoisuus, avoimuus ja älykkyys. Nämä tekijät ovat persoonallisuuspsykologian mukaisesti suhteellisen pysyviä. Suhteellinen tarkoittaa, että ominaisuuksien ilmenemisessä voi tapahtua muutoksia, mutta totaalista piirteen muuttuminen ääripäästä toiseen ei ole mahdollista kuin psykoositilanteissa. Oppimisella voidaan muuttaa piirteen ilmenemistä, mutta esimerkiksi synnynnäinen älykkyys pysyy yksilöllä lähes vakiona läpi elämän. (kts. Radford & Kirby 1977)

Johtaminen on kahden tai useamman henkilön välinen, hierarkkinen henkilösuhde. Johtamisen keskeisiä tekijöitä ovat johtaja ja alainen/alaiset, joiden välille muodostuu johtamissuhde joko organisaatiorakenteen tai sosiologisten syiden perusteella. Johtaminen tulee aina nähdä johtajan ja alaisen toiminnan kokonaisuutena, jossa johtaja suuntaa käytössään olevia henkilöresursseja tavoitteen saavuttamiseksi. Tässä tutkimuksessa johtamisen kenttä on jaoteltu neljään osatekijään (sivu 5), joiden välillä on poikkeuksetta keskinäisriippuvuus.

Johtamiskäyttäytyminen on johtajan hallitseva tapa olla suhteessa alaisiinsa tavoitteiden saavuttamiseksi sekä asia- että ihmissuhdekeskeisesti. Johtamiskäyttäytyminen on johtajan ulospäin näkyvä tapa suunnata resurssejaan tavoitteen saavuttamiseksi. Johtamiskäyttäytymisestä voidaan tietyin edellytyksin käyttää englanninkielistä termiä leadership.

Transformationaalinen johtaminen on James MacGregor Burnsin ja Bernard M. Bassin luoma johtamisoppi, jossa alaisen ja johtajan välinen suhde muodostuu konstruktivistiseksi.

Syväjohtaminen on Puolustusvoimien virallinen johtajakoulutusohjelma ja johtamiskäyttäytymisen mittaamisen apuväline. Johtamiskäyttäytymistä arvioidaan syväjohtamisessa 10 ulottuvuuden kautta niin sanotulla syväjohtamisen kysymyssarjalla.

Myers-Briggs Type Indicator® on Isabel Briggs-Myersin kehittämä persoonallisuusindikaattori, joka jaottelee yksilöt neljän (4) vastakkaisen persoonallisuusulottuvuuden kautta kuuteentoista (16) mahdolliseen ihmistyyppiin.

2. IHMISTEN JOHTAMINEN JOHTAMISEN TUTKIMUKSESSA

Tässä luvussa esitellään johtamisen tutkimuksen viitekehyksen ihmisten johtamista käsittelevä leadership-osio. Tässä tutkimuksessa leadership jaotellaan kolmeen osaan, psykologiaan, sosiaalipsykologiaan ja sosiologiaan, joista käytetään nimitystä ihmistieteet. Tutkimusrajausten mukaisesti keskitytään psykologian kokonaisuuteen, mutta luvussa esitellään yleisesti myös muut ihmistieteiden osa-alueet.

2.1. Ihmistieteiden tarkastelunäkökulmat

Viitekehyksen mukaisesti tässä tutkimuksessa leadership jaotellaan kolmeen osaan; psykologiaan, sosiaalipsykologiaan ja sosiologiaan, joista tässä työssä keskitytään psykologiaan. Kyseinen jako on yksi monista mahdollisista, jaottelu voitaisiin tehdä muillakin tavoilla. Tämän tutkimukseen näkökulma tekee kuitenkin mielekkääksi jaotella leadership esitetyllä tavalla.

Ihmistieteissä tarkastelussa on aina ihminen, oli heitä yksi tai useita. Tarkastelu painottuu väistämättä yksilöiden toimintaan ja jo se luo tiettyjä reunaehtoja tutkimustulosten käsittelylle. Sotilasorganisaatiossa, joka on tämän tutkimuksen toimintakenttänä, ei voida liiallisesti pyrkiä yksilölähtöisyyteen ja toimintaa kehittää palvelemaan vain yksilöitä. Voimakas organisaatiokehys ja jo Puolustusvoimien tehtävät asettavat vaatimuksia yksilöiden toiminnalle, jolloin tarkastelu ei kaikilla osa-alueilla voi olla yksilölähtöistä, vaan mukaan on otettava myös organisaatioteorioita ja yhteiskuntatieteellisiä näkemyksiä haluttaessa puhua kokonaiskuvasta ja toiminnan kehittämisestä. Tämä tutkimus on siis vain hyvin pieni osa kokonaisuutta, mutta pyrkii tuomaan erilaisen kuvan käsiteltävästä teemasta. Tutkimuksessa keskitytään vain pieneen osatekijään johtamisen tutkimuksessa, mutta tiedostetaan siitä saatujen tulosten rajallisuus.

Psykologian voidaan sanoa kuuluvan ihmistieteisiin jo puhtaasti siitä tosiasiasta johtuen, että se pyrkii tarkastelemaan inhimillisiä ja yksilöllisiä ominaisuuksia, muutoksia ja tapahtumia, jota erilaisten ärsykkeiden kanssa yksilöissä ilmenee. Ihmistieteet on tässä tutkimuksessa jaoteltu kolmeen alatekijään; psykologiaan, sosiaalipsykologiaan ja sosiologiaan. Tämä jaottelu on tehty johtamisen tutkimuksen

vaatimusten pohjalta siksi, että tutkija katsoo sen riittäviltä osin kattavan tarkasteltavan johtamisen osa-alueen, eli leadership. Näiden kolmen tieteenalan tutkimusnäkökulmat kattavat niin Johtamisen laitoksen kuin tutkijan mukaan johtamiskäyttäytymisen, sen vaikutusten ja henkilöiden välisten reaktioiden tarkastelun (Aalto 2004).

Näiden kolmen ihmistieteiden osatekijän välisiä eroja käytiin jo pinnallisesti läpi johdannossa, mutta asian selventämiseksi ja koko tutkimuksen kokonaisuuden hahmottamisen kannalta on mielekästä käsitellä niiden välisiä eroavaisuuksia hieman tarkemmin. Olennaista on kuitenkin huomioida, että vaikka eri osatekijät keskittyvät eri kokonaisuuksiin, löytyy niistä monia päällekkäisyyksiä ja niiden poissulkeminen yhtä käsiteltäessä ei olisi täysin perusteltua.

2.1.1 Psykologia

Psykologia tieteenä keskittyy yksilön henkisiin ja ulkoisiin toimintoihin, niiden havainnoimiseen, tutkimiseen ja kehittämiseen. Psykologian tehtävänä on tutkia ja selittää yksilön tavoitteellista toimintaa. Tavoitteellinen toiminta tässä yhteydessä ei kuitenkaan edellytä, että yksilö tiedostaa toiminnan syyt, vaan esimerkiksi psykodynaamisessa teoriassa esimerkiksi mielenhäiriöt ovat kehon tavoitteellisia selviytymiskeinoja (kts. Tähkä 1982). Tutkimalla ihmisiä erilaisissa tilanteissa psykologia etsii toiminnan säännönmukaisuuksia. Tutkimuskohteesta pyritään saamaan luotettavaa tietoa, joka ilmaistaan yleisinä lainalaisuuksina. Näiden lainalaisuuksien avulla voidaan selittää - tehdä perustellusti ymmärrettäväksi - kyseistä toimintaa edustavat yksittäistapaukset. Psyyke eli mieli edustaa toiminnan ohjauksen korkeinta tasoa ja siksi psykologiset selitykset liittyvät aina tavalla tai toisella psyyken toimintaan. Ihmisen tavoitteellisuutta ei voida selittää vain ympäristön tai elimistön (geenien) pohjalta. Vaikka myös psykologia tutkii ihmistä erilaisten ryhmien jäsenenä, sen ensisijainen tavoite on saada tietoa yksilön toiminnan lainalaisuuksista. (kts. Vilkko-Riihelä 1999)

Tavoitteellisuus on ihmisen toiminnan keskeinen piirre: kaikella toiminnalla yksilö pyrkii johonkin. Vain jos tiedämme, mihin yksilö tähtää toiminnallaan, voimme ymmärtää tätä toimintaa. Psykologinen selittäminen huipentuu sen osoittamisen,

miksi yksilö valitsee itselleen tietyn tavoitteen ja sitoutuu pyrkimään siihen. Toiminnan merkitys pohjaa yksilön toiminnan pyrkimyksiin. Toiminnaksi käsitetään kaikki se, mihin ihminen ryhtyy, joko tietoisesti tai tiedostamatta. Tavoitteellinen toiminta koostuu useista osatoiminnoista, jotka jaetaan tiedollisiin toimintoihin, motiiveihin, tunteisiin sekä toiminnan toteutukseen. Käytännössä psyyken osatoiminnot muodostavat kiinteän kokonaisuuden. Toiminnan ohjaus edellyttää palautetietoja toiminnan sujumisesta. Motiiviristiriidat voivat vaikeuttaa yksilön toimintaa merkittävästi. Yksilön toimintaa hallitsee pyrkimys muokata psyykkisiä toimintoja itsensä kannalta mahdollisimman mielekkäiksi. Mielekkyyden kriteerinä on yksilön kokemus eheästä minuudesta. Mielekkyyskokemukset tuotetaan psyykkisen itsesäätelyn avulla. (kts. Vilkko-Riihelä 1999)

Psykologian eri koulukunnat hahmottavat sen tutkimuskohteen ja tutkimusmenetelmät eri tavoin. Psykologian keskeisiä suuntauksia ovat humanistinen ja kognitiivinen psykologia sekä psykodynaaminen koulukunta. Lisäksi psykologiassa on koulukuntia, jotka korostavat joko biologisten tai yhteiskunnallisten tekijöiden vaikutusta ihmiseen. (kts. Vilkko-Riihelä 1999)

2.1.2 Sosiologia

Sosiologia tutkii ihmisten välistä vuorovaikutusta ja ihmisten keskinäisiä sosiaalisia suhteita. Sosiologia on kiinnostunut niin informaatioteknologiasta, globalisaatioista kuin yhteiskunnallisten instituutioidenkin muutoksista. Sosiologia tutkii myös ihmisten arkielämää, esimerkiksi perhettä ja elämäntapaa. Sosiologia on luonteeltaan yleinen yhteiskuntatiede, jonka tutkimusalue kattaa laajan kirjon ulottuen ihmisten välisistä intiimeistä suhteista aina kokonaisten yhteiskuntien rakenteellisiin muutoksiin. Sillä voidaan kuitenkin nähdä olevan selkeitä liittymäpintoja ihmistieteisiin ja sen tutkimusintresseihin. (kts. Eskola 1971) Kokonaisuutena sosiologian on kaukaisin ihmistieteen osaverrattuna psykologiaan, mutta kyseisen jaottelun tarkoitus olikin täyttää tutkittavan johtamiskokonaisuuden aihealueet.

Mitä on sosiologia? Yksinkertainen vastaus tähän on, että sosiologia on yleinen yhteiskuntatiede. Sen tutkimuskohteena on ihmisten keskinäinen vuorovaikutus, sosiaalinen toiminta yhteisöissä ja kokonaisten yhteiskuntien rakenteen ja toiminnan

tutkimus. Sosiologia kuuluu yhteiskuntatieteisiin, se on yksi kolmesta perusyhteiskuntatieteestä. Perusyhteiskuntatieteisiin katsotaan kuuluviksi:

- Kansantaloustiede,
- Sosiologia
- Valtiotiede (kts Eskola 1971)

Perusyhteiskuntatieteiden ohella on lukuisia yhteiskuntatieteiden alueelle sijoittuvia erityistieteitä, tai soveltavia tieteenaloja. Ne tutkivat yleensä jotakin tiettyä yhteiskunnallista laitosta eli instituutiota. Tällaisia ovat esimerkiksi sosiaalipolitiikka, hallintotiede, kunnallispolitiikka, tiedotusoppi, informaatiotiede, aluetiede jne. Näille on ominaista se, että niiden teoreettinen perusta nojautuu perusyhteiskuntatieteisiin ja että ne ovat selkeän ammatillisesti suuntautuneita. Sosiaalipolitiikassa koulutetaan sosiaalipolitiikan ammattilaisia, tiedotusoppi kouluttaa toimittajia jne. Sen sijaan perusyhteiskuntatieteiltä puuttuu vastaava suora ammattisuuntautuneisuus, sijoittuminen työmarkkinoille riippuu aineyhdistelmästä. (kts. Sulkunen 1994)

Sosiologian lähitieteitä ovat myös psykologia ja sosiaalipsykologia. Sosiologia eroaa näistä kuitenkin siinä, että se ei ole kiinnostunut ihmisen käyttäytymisen ja toiminnan psyykkisistä perusteista. Tässä mielessä sosiologia ei ole mikään käyttäytymistiede. Professori Antti Eskola on todennut, että sosiaalipsykologia on eräänlainen sillanrakentaja yhteiskuntaan suuntautuneen sosiologian ja yksilöön suuntautuneen psykologian välillä. (kts. Eskola 1971)

2.1.3 Sosiaalipsykologia

Sosiaalipsykologia on yhteiskuntatiede, joka tutkii sosiaalista elämää: ihmisten välistä vuorovaikutusta, ihmisen ja kulttuurin välistä suhdetta ja yksilön psykologisen toiminnan sosiaalisuutta. Sosiaalipsykologian lisäksi saman aihealueen ilmiöistä ovat kiinnostuneita monet muutkin tieteet, erityisesti sen "emotieteet" sosiologia ja psykologia. Ei olekaan mielekästä alkaa luetella kaikkia mahdollisia sisältöjä ja alkaa sulkea niitä tieteiden karsinoihin. Sosiaalipsykologia on ennen kaikkea näkökulma ja suhtautumistapa. Sillä halutaan korostaa, että sosiaalinen elämä ei ole vain yksilöiden elämää, eikä se ole vain yhteiskuntaa ja kulttuuria, vaan sitä voi ja pitääkin tutkia nimenomaan molempina yhtä aikaa. Painotukset eri tutkijoiden välillä

vaihtelevat tietysti, niin että toiset tutkimukset ja teoriat voisi sijoittaa myös sosiologiaan, toiset psykologiaan, jotkut ehkä sosiaalityöhön tai viestinnän tutkimukseen - silti ne kaikki voivat olla sosiaalipsykologiaa. (kts. Helkama & Myllyniemi & Liebkind 2001)

Sen sijaan että muut tieteet litistäisivät sosiaalipsykologian väliinsä tai että ne repisivät sen hajalle, on sosiaalipsykologian näkökulma ennemmin yhteys tai linkki niiden välillä. Tampereen yliopiston pitkäaikainen professori Antti Eskola on kuvannut sosiaalipsykologiaa kaarisillaksi, josta on hyvä näköala molemmille rannoille - sekä sosiologiaan/yhteiskuntaan että psykologiaan/yksilöön. Sosiaalipsykologian opiskelun voikin liittää luontevaksi osaksi hyvin monenlaisia aineyhdistelmiä. (kts. Eskola 1971)

Yksilöllisen ihmisen tutkimus - persoonallisuuden ja minuuden tarkastelu, on sosiaalipsykologian ja psykologian yhteinen kiinnostuksen kohde. Se on myös suurta yleisöä kiehtova teema, johon liittyvät teoriat ovat usein popularisoituneet. Psykologisilta persoonallisuusteorioilta on toivottu vastausta kysymyksiin kuka minä olen ja keitä me olemme. Perinteiset tavat ymmärtää persoonallisuus eivät välttämättä ole kovin *sosiaali*psykologisia. Sen sijaan se, miten "yksilö" kulttuurisesti käsitetään, kiinnostaa sosiaalipsykologeja mitä suurimmassa määrin. Sosiaalipsykologinen ihmiskuva on myös syntynyt osittain reaktiona ja kritiikkinä perinteisen psykologian tavoille käsittää ihminen. (kts. Weckroth 1988)

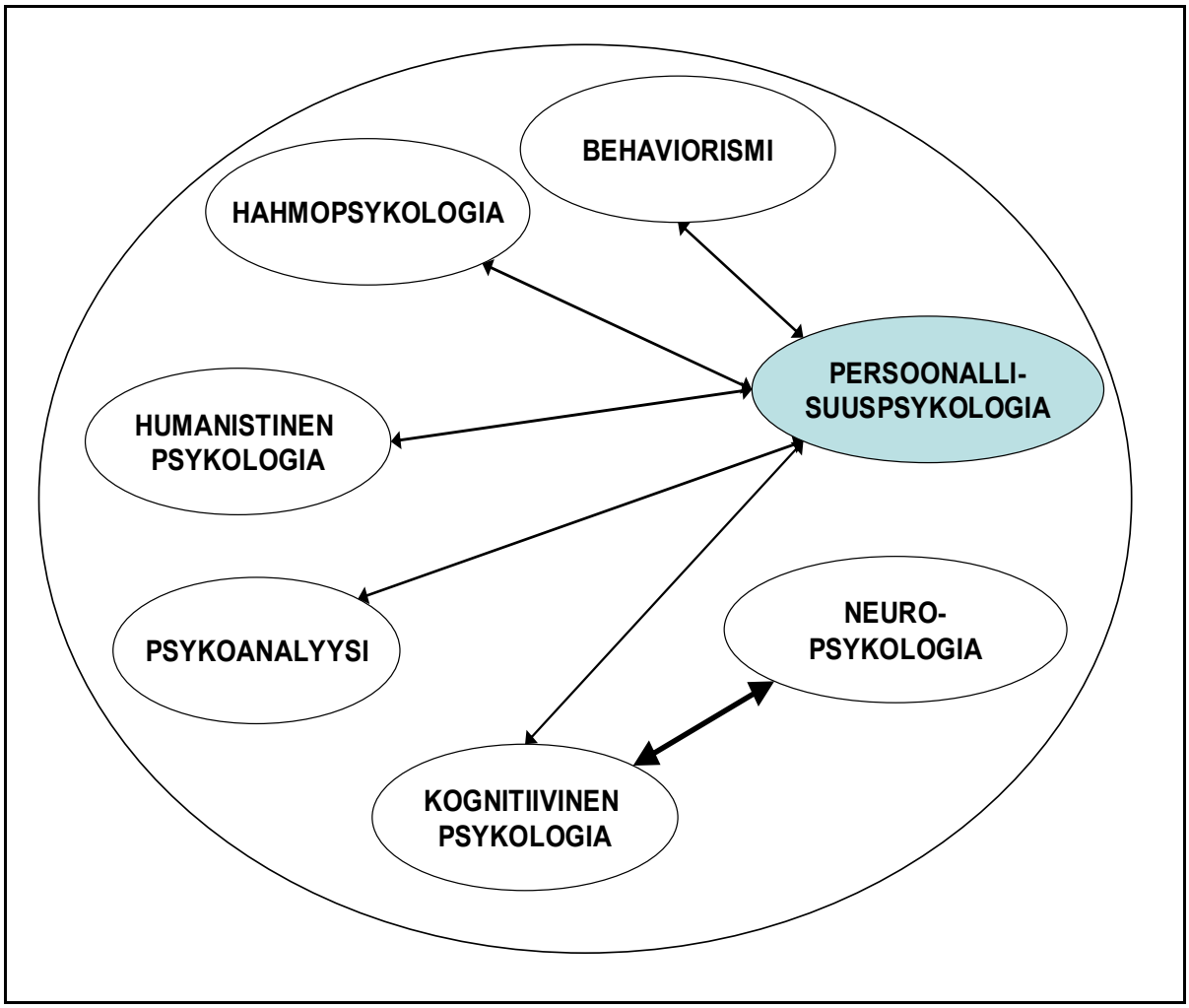
2.2. Psykologian kentän fragmentoituneisuus

Psykologia on tieteenä hyvin monialainen ja sen jaottelu yksiselitteisesti on erittäin vaikeaa, ellei mahdotonta. Jaottelun voi tehdä psykologian tutkimusalueiden kesken toiminnallisten, filosofisten tai historiallisten eroavaisuuksien perusteella. Jaottelun voi aina kyseenalaistaa erilaisesta näkökulmasta, mutta olennaista on psykologian toimintakentän linkittäminen käsiteltävään asiakokonaisuuteen. Psykologia ei ole eksakti tiede, jolla voitaisiin nähdä olevan olemassa absoluuttisia totuuksia tai perustavaa teoriaa, vaan sen menetelmien ja näkemyksen käyttö on aina sidoksissa käsiteltävään kokonaisuuteen ja aihealueeseen. (kts. Laakso & Pohjanvirta 1987)

Se, minkä teorian tutkija valitsee tai mitkä ovat kyseisen teorian lähtökohdat, on mielestäni toissijaista. Olennaista on havaita käsiteltävän asiakokonaisuuden monimuotoisuus ja ymmärtää psykologisen näkemyksen erilaisuudet kun samaa asiaa käsitellään erilaisista näkökulmista. Puhuttaessa yksilöistä yksilölähtöisesti on väistämätöntä, että tutkimuksen lopputulokset eivät voi olla yksiselitteisiä. Voimme muodostaa teorioita asioista, mutta niiden muuttujien hallinta ja lainalaisuuksien muodostaminen koskemaan yksilöistä muodostuvia ryhmiä on ongelmallista. (kts. Laakso & Pohjanvirta 1987)

Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että kaikki yksilöön kohdistuva tutkimus on kokonaisuutena arvotonta. Yksilöitä tutkimalla ja tarkastelemalla voimme muodostaa käsityksiä miten esimerkiksi koulutuksella voidaan vaikuttaa erilaisten yksilöiden ajatusmalleihin ja tarkastella ilmiöinä erilaisten teorioiden paikkansapitävyyttä. Tässä tutkimuksessa keskitytään juuri tähän osa-alueeseen. Kahden teorian vertailu psykologian yhden koulukunnan näkökulmasta valaisee kyseisten arviointimenetelmien tulosten käytettävyyttä ja merkitystä esimerkiksi koulutuksen apuvälineinä. Työ ei kuitenkaan ole pedagoginen tarkastelu vaan johtamisen tutkimus ja tutkimuksessa käytettävien käsitteiden käytössä on otettava huomioon tämä rajaus.

Tässä tutkimuksessa olen jaotellut psykologian kuvan 4 mukaisesti. Tämä jaottelu ei ole ainoa mahdollinen, vaan sen voisi tehdä myös tässä yhteydessä useilla vaihtoehtoisilla ja yhtä pätevillä tavoilla. Tähän rajaukseen ja jakoon on päädytty niin tutkimusaiheen ja johtamisen tutkimuksen periaatteiden perusteella. On mielekästä tarkastella psykologiaa tutkimustieteenä siitä lähtökohdasta, että on olemassa erilaisia koulukuntia ja näkemyksiä tutkittavasta aineistosta. Teorioista valitaan yksi, jonka mukainen näkemys on looginen koko tutkimuksen ajan ja joka myös omalta osaltaan ohjaa tutkimuksen lopputuloksiin pääsemistä.



Kuva 4 Psykologian toimintakenttä (Nyman 2004)

Länsimaisen psykologian perustajana pidetään Wilhelm Wundtia, joka ensimmäisenä alkoi tietoisesti etsiä uutta näkökulmaa perinteisten ihmistä tutkivien tieteiden, filosofian ja fysiologian, näkemysten rinnalle. Nykyaikaisen psykologian alkuna pidetään vuotta 1879, jolloin Wundt perusti ensimmäisen kokeellisen psykologian laboratorion Leipzigiin. Hänen tutkimustensa kohteina olivat mm. reaktioajat, havainnointi ja tunteet. Tutkimustulokset levisivät julkaisuina, ja Wundtin ajatukset alkoivat kiinnostaa ihmisiä. Wundt sai oppilaikseen tulevia psykologian pioneereja, mm. Edward Titchenerin ja Hugo Eckenerin. William Wundt kuoli 1920, johon mennessä psykologia oli levinnyt laajalle. (kts. Ahokallio-Tiilikainen 1995)

2.2.1. Behaviorismi

Behaviorismi voidaan nähdä J. B. Watsonin perustamana psykologian koulukuntana. Behavioristit eivät tutki mieltä, vaan käyttäytymistä. Watsonin alkuperäisen määritelmän mukaan heidän tavoitteensa on ennakoida ja kontrolloida ihmisen toimintaa. Behavioristit kieltävät psyyken olemassaolon. Heidän mukaansa ihmisen toiminta on täysin ulkosyntyistä siten, että aikaisemmat kokemukset ja ympäristö määräävät sitä. Watsonin lisäksi behaviorismin perushahmoja ovat venäläinen fysiologi Ivan Pavlov ja amerikkalainen B. F. Skinner. Behaviorismin suosio oli huipussaan 1920-luvun Amerikassa. Watsonin opit olivat selkeitä ja mullistavia, ja koetulokset konkreettisia. Strukturalistit ja funktionalistit esittivät kiivasta kritiikkiä niitä kohtaan, ja pian asetelmaksi muodostui jako ”perinteisen” ja ”edistyksellisen” psykologian kannattajiin. Behaviorismin suosio kuitenkin hiipui hiljalleen, kun sen puutteet, esimerkiksi oppijan merkityksen väheksyminen oppimistapahtumassa, kävivät ilmeisiksi. (kts. Laakso & Pohjanvirta 1987)

Behaviorismi uudistui noin vuosisadan puolivälissä, kun Albert Bandura esitteli teoriansa sosiaalisesta oppimisesta. Hän otti behaviorististen näkemysten ohella huomioon myös yksilön tavoitteet oppimisprosessia säätelevänä tekijänä. Hänen mukaansa siis yksilö ei ole pelkkä ympäristön ärsykkeisiin reagoiva sätkynukke, vaan niitä sisäisesti valikoiva ja tulkitseva. Näin ympäristö, ihminen ja toiminta muodostavat kokonaisuuden, jonka osat aktiivisesti muokkaavat toisiaan. Vaikka behaviorismi klassisessa muodossaan on ohitettu vaihe psykologiassa, sen anti nykyteorioille on valtava: behaviorismi mullisti aikanaan psykologisen ajattelun ja loi tilaa uusille näkemyksille. Lisäksi sen ydinajatukset ja tutkimustulokset ovat monien uudempien suuntausten pohjana. (kts. Laakso & Pohjanvirta 1987)

2.2.2. Psykoanalyysi

Psykoanalyysin kehittäjä oli itävaltalainen Sigmund Freud. Hänen mukaansa ihmisen tajunnalla on kolme tasoa:

- Tietoinen, joka käsittää parhaillaan mielessä olevat asiat.
- Esitietoinen, jonka sisällöt saadaan haluttaessa tietoisuuteen

- Tiedostamaton eli piilotajunta, joka saadaan tietoisuuteen hyvin harvoin, silloinkin vain unina, virhetoimintoina tai kielen lipsahduksina (kts. Tähkä 1982)

Freudin 1923 julkaiseman strukturaalisen mallin mukaan ensimmäisenä kehittyvä psyyken rakenne on id, joka pyrkii tarpeentyydytykseen ja mielihyvään. Koska jatkuva tarpeentyydytys on kuitenkin käytännössä mahdotonta, pieni lapsi oppii toimimaan myös ulkomaailman asettamat normit huomioiden. Näin kehittyvät egon toiminnot. Ego on osittain tietoinen ja se pyrkii tasapainottelemaan ulkomaailman normien ja id:n halujen välillä. Viimeisenä tajunnan tasona kehittyy superego. Sen kehittymiseen liittyy olennaisesti lapsuusajan kehitys, jossa lapsi Freudin laatiman psykoseksuaalisen teorian mukaan samaistuu ja omaksuu oman sukupuolensa tavat. (kts. Tähkä 1982)

Psykoanalyyttinen teoria on saanut valtavasti huomiota, ja se on vaikuttanut monella tapaa psykologian myöhempään kehitykseen. Samoin kuin behaviorismikin, se on saanut paljon kritiikkiä ja innostanut näin psykologeja uusien, parempien teorioiden kehittelyyn. Psykoanalyyttisen näkemyksen todenperäisyyttä on kuitenkin vaikea, ellei mahdoton, tutkia. (kts. Tähkä 1982)

2.2.3. Humanistinen psykologia

1950- ja 1960-luvulta alkaen psykologiassa on vaikuttanut eksistentiaalifilosofiasta vaikutteita saanut humanistinen psykologia. Eksistentialismin ajatus "ihminen on tekojensa summa" heijastuu humanistisen psykologian olettamuksessa siitä, mikä määrää ihmisen toimintaa. Yksilön nykyinen elämäntilanne tai hänen aiemmat elämänvaiheensa saattavat tosin olla syynä hänen toimintaansa, mutta ihminen voi tahtoessaan vapautua ajattelunsa avulla sekä menneisyydestä että nykyhetkestä. Ihminen on juuri se, minkä hän itsestään tekee. Humanistinen psykologia siis selvästi uskoo, että ihmisellä on vapaa tahto. (kts. Laakso & Pohjanvirta 1987)

Humanistinen psykologia tähdentää ihmisen kokemusten ja elämysten subjektiivisuutta sekä pyrkii kuvaamaan, tulkitsemaan ja ymmärtämään ihmistä ainutkertaisena yksilönä. Lisäksi humanistinen psykologia ohjaa ihmistä kohti

haasteita ja tavoitteiden toteutumista. Suuntauksen kannattajat tutkivat kokemuksia itsenäisinä ilmiöinä, ilman että ne muunnetaan yksinkertaisemmiksi psyykkisiksi toiminnoiksi. Fenomenologinen lähestymistapa mahdollistaa myös ns. korkeampien inhimillisten kokemusten ottamisen mukaan laajemmin kuin muissa teorioissa. (kts. Laakso & Pohjanvirta 1987)

Humanistisen psykologian tunnetuimpia edustajia ovat amerikkalaiset Carl Rogers (1902-1987) ja Abraham Maslow (1908-1970). Rogersin mukaan ihminen on pohjimmiltaan hyvä ja henkiseen kasvuun pyrkivä. Mikäli hän saa elää ympäristössä, jossa hänen ei tarvitse taistella pysyäkseen hengissä, hän pyrkii luovuuteen ja itsensä toteuttamiseen. Maslow tutki aikoinaan muun muassa tieteen ja luovan yksilön psykologiaa sekä kehitti biologis-psykologisen tarpeiden motivaatiohierarkian. (kts. Laakso & Pohjanvirta 1987)

2.2.4. Kognitiivinen psykologia

1950-luvulta alkaen psykologiassa on voimistunut kognitiivinen suuntaus. Kognitiivinen psykologia on ottanut vaikutteita varhaisemmista suuntauksista (esim. strukturalismi) ja erilaisista muista psykologian koulukunnista (esim. behaviorismi). Kognitiivisella toiminnalla tarkoitetaan psykologiassa kaikkia niitä toimintoja, jotka liittyvät tiedon vastaanottamiseen ja käsittelyyn (lat. cognitio, tieto). Toisin sanoen ihminen nähdään tavoitteellisesti omaa toimintaansa ohjaavana olentona, joka aktiivisesti kerää, tallettaa ja muokkaa tietoa ympäristöstään. (kts. Laakso & Pohjanvirta 1987)

Aluksi kognitiivisen psykologian tutkimus keskittyi selvittämään, miten ihminen käsittelee ja muokkaa itsestään ja ympäristöstään saamaansa tietoa. Nykyisin kognitiivinen psykologia tutkii keskitetysti havaitsemista, ajattelua, muistia sekä kielen oppimista ja ymmärtämistä. Niin sanotut sisäiset mallit eli skeemat ovat keskeisellä sijalla toiminnan ohjaamisessa. Skeema tarkoittaa tässä yhteydessä tietopohjaa jostakin asiasta. Merkittävää on sisäisten mallien vaikutus siihen, miten valikoimme ja tulkitsemme havaintoja. Kognitiivisten tutkimusten mukaan ihmisen tiedonkäsittelylle näyttää olevan ominaista yksinkertaisten syy- ja seuraussuhteiden etsiminen. Ihmiset luokittelevat tiedon hyväksi tai pahaksi ja tekevät paljon yleistyksiä. Tämänkaltainen ristiriidattomuus helpottaa maailman hahmottamista.

Kognitiivista psykologiaa on arvosteltu voimakkaasti sen yksipuolisuuden vuoksi, sillä se vaikuttaa unohtaneen ihmisen tunteet ja motiivit. (kts. Laakso & Pohjanvirta 1987)

2.2.5. Neuropsykologia

Neuropsykologia on käyttäytymistieteisiin (psykologiaan) ja neurotieteisiin kuuluva tieteenala, joka tutkii aivojen ja psyykkisen toiminnan välisiä suhteita ja soveltaa tätä tietoa. Suppeamman määritelmän mukaan neuropsykologia tutkii erityisesti aivovaurioiden ja psyykkisten toimintahäiriöiden yhteyksiä. Neuropsykologia on tieteiden välinen alue, jolla on liittymäkohtia mm. neurologiaan, neurofysiologiaan, psykologiaan, neuroanatomiaan, fonetiikkaan, lingvistiikkaan ja psykiatriaan. Siinä voidaan erottaa mm. kokeellinen neuropsykologia ja kliininen (käytännön) neuropsykologia. Tämän erikoisalueita ovat vielä mm. kliininen kehitysneuropsykologia, lastenneuropsykologia ja geriatrinen neuropsykologia. (kts. Kanninen, Hämälä & Palomäki 1997)

2.2.6. Hahmopsykologia

Hahmopsykologia vaikutti psykologiseen tutkimukseen voimakkaasti 1930-luvun Saksassa ja myöhemmin USA:ssa. Suuntauksen pääedustajia olivat Max Wertheimer, Kurt Koffka ja Wolfgang Köhler. Hahmopsykologit painottavat elämysten kokonaisvaltaisuutta. Havaitseminen ei ole mikään passiivinen tapahtuma vaan aktiivista toimintaa. Havainnot rakentuvat merkityksellisiksi hahmoiksi, kokonaisuuksiksi, jotka esiintyvät aistien toiminnassa, havainnoissa, ajattelussa, muistin toiminnassa ja sosiaalisessa käyttäytymisessä. Hahmopsykologia on myös vaikuttanut ajattelun, oppimisen ja muistin tutkimiseen ja se sisältää sekä dynaamisen että fenomenologisen käsityksen ihmisen käyttäytymisestä. (kts. Vilkko, A., Kalliopuska, M. 1992)

Hahmopsykologia ja kognitiivinen psykologia korostavat ymmärtämisen, käsitteenmuodostuksen, havaintotoimintojen sekä eriasteisten kognitiivisten tavoitteiden merkitystä. Ne luovat perustan oppilaan aktiivista toimintaa ja luovuutta korostavalle opettamisen mallille. (kts. Vilkko, A., Kalliopuska, M. 1992)

2.3. Lopuksi

Edellä esitetystä psykologian kentästä on jätetty tietoisesti pois persoonallisuuspsykologian osakokonaisuus. Tämä kokonaisuus on olennainen osa koko tutkimustani tarkasteltaessa, sillä se on rajattu lähestymisnäkökulmaksi tarkasteltaessa johtamisen kenttää ja siihen liittyviä arviointimenetelmiä. Persoonallisuuspsykologia on erotettu omaksi kokonaisuudekseen tutkimuksessani ja se käsitellään yksityiskohtaisesti luvussa 3. Kyseinen luku tiivistää näkemyksen teoriasta ja vastaa kysymyksiin koko tutkimuksen tarkastelun näkökulmasta.

Psykologia on tieteenä hyvin moniselitteinen. Sen eri osatekijät muodostavat yhdessä hyvin kattavan tutkimuspinnan ja limittyvät teoreettisesti toisiinsa. Kuitenkin tiettyyn näkemykseen ja menetelmään keskittyminen johtaa tuotettavan tiedon rajallisuuteen, joka on tuloksia käytettäessä otettava huomioon.

Koko tämän luvun tarkoituksena ja funktiona oli osoittaa psykologian asemaa ja merkitystä johtamisen tutkimuskentässä. Psykologia on vain yksi selitystapa ja mahdollisuus lähestyä käsiteltävää kokonaisuutta. Sitä ei voida itsenäisesti erottaa ja yleistää selittämään koko johtamisen kenttää, vaan sen tuottama tieto on suhteutettava kokonaisuuteen. Psykologia tarkastelee ilmiötä yksilön näkökulmasta ja kaikki tieto ei ole yleistettävissä mikäli puhutaan joukkojen johtamisesta.

3. PERSOONALLISUUSPSYKOLOGIAN TOIMINTAKENTTÄ

Tässä luvussa esitellään persoonallisuuspsykologian toimintakenttä, niin kuin sitä tässä tutkimuksessa ymmärretään. Persoonallisuuspsykologinen näkemys on esiintynyt johtamisen tutkimuksessa jo 1940-luvulla, jolloin johtajan ominaisuuksia käsiteltiin johtajassa esiintyvien piirteiden kautta. (kts. Bryman 1992) Tämä luku syventää tutkimuksen linkittymistä psykologian kenttään, joka esiteltiin luvussa 2 sekä luo perustan MBTI-testin syntyyn ja kehitykseen vaikuttaneille tekijöille. Luvussa keskitytään MBTI-testistä johtuen erityisesti C. G. Jungin teoriaan persoonallisuudesta, sillä hänen osuutensa MBTI-testin teoriaperusteissa on merkittävä.

3.1. Johdatus persoonallisuuspsykologian ja piirreteorioiden taustoihin

Psykologiassa persoonallisuutta kokonaisuutena tutkii persoonallisuustiede. On olemassa lukuisia teorioita persoonallisuuden rakenteista ja prosesseista, joista minkään ei voida sanoa olevan kattava, vaan kaikissa niissä on omat heikkoutensa ja vahvuutensa. (Lazarus 1977 s. 38–39)

Persoonallisuuden teorioilla on aina ollut oma historiallinen luonteensa, ne ovat oman aikakautensa tuotteita ja kuvastavat aikakautensa sosiaalisia rakenteita ja kulttuurisia piirteitä. Persoonallisuuden teorioita voidaankin paremmin ymmärtää sen pohjalta, minkälaisiin haasteisiin ne ovat aikanaan yrittäneet vastata. (kts. Vilkko, A. 1994) Persoonallisuuspsykologia käsittää ihmisen kokonaisuutena, eikä jaa häntä erilaisiin osiin kuten aistihavaintoihin, oppimiseen, ajatteluun, motivaatioihin, emootioihin ja sopeutumattomuuteen. Painopiste on yksilöllisissä eroavaisuuksissa. Psykologisia rakenteita ja prosesseja ei voi suoranaisesti havaita, vaan on tehtävä päätelmiä niiden syy-yhteyksistä ja vaikutuksista ja näin yrittää käsittää niitä teoreettisesti.

Psykologian eri suuntauksissa on erilaisten ihmiskäsitysten takia kuvattu persoonallisuutta lukemattomin abstraktisin käsittein ja teorioin. Selkeitä, yksinkertaisia ja tieteellisesti täysin luotettavia kuvauksia ei olla kyetty toistaiseksi esittämään. Persoonallisuuden kuvaamisessa ei ole vielä edistytty niin pitkälle, että

erilaiset teoriat olisi voitu koota yhdeksi, yleisesti hyväksytyksi ajattelutavaksi. (kts. Laakso & Pohjanvirta 1987)

Laakson mukaan emme vielä tiedä persoonallisuudesta tarpeeksi voidaksemme hylätä jotkin teoriat tai hyväksyä toiset. Teoriat eivät välttämättä sulje toisiaan kokonaan pois, vaan täydentävät ainakin joiltakin osin toisiaan. Persoonallisuus on monipuolinen kokonaisuus, jonka selittämiseksi eri näkökulmat ovat tarpeen. (Laakso ym. 1987 s. 89.) Arkikielessä persoonallisuuden käsitettä käytetään laajasti. Se viittaa esimerkiksi ihmisen luonteenomaiseen toimintatapaan, perittyinä pidettyihin ominaisuuksiin tai itse koettuun elämykselliseen, persoonalliseen kokonaisuuteen. (Laakso ym. 1987 s. 88.) Jokainen meistä tuntee olevansa jollakin lailla erilainen kuin toiset, jopa erilainen kuin ne ihmiset, joiden kanssa tulemme parhaiten toimeen. (Radford & Kirby 1977 s. 17) Mitä persoonallisuus sitten lopulta on?

Eskolan mukaan se, että persoonallisuuden juuret nähdään yksilön ulkopuolisessa kulttuurissa, ja että toiminnalle annetaan ratkaiseva osa persoonallisuuden kehittymisessä, ei vielä johda mihinkään yhteen ja ainoaan persoonallisuusteoriaan. (Eskola 1987 s.148)

Leontjevin mukaan persoonallisuuden käsite, yksilön käsitteen tapaan ilmaisee elämän subjektin kokonaisuutena; persoonallisuus ei koostu irrallisista osista, vaan se on erikoislaatuinen kokonaisvaltainen muodostelma. Persoonallisuus ei ole perimän määräämä kokonaisuus, sillä persoonallisuudeksi ei synnytä vaan kehitytään. Persoonallisuus on suhteellisen myöhäinen ihmisen yhteiskunnallis-historiallisen ja yksilökehityksen tuote. (Leontjev 1977 s. 145) Persoonallisuus on erikoisesti inhimillinen muodostelma, jota ei voi johtaa sopeutumisesta, kuten ei voida myöskään johtaa hänen tietoisuuttaan tai inhimillisiä tarpeitaan. Leontjevin tulkinta Marxin tietoisuuden ja tarpeiden tuottamisesta, esittää myös yksilön persoonallisuuden olevan tuote. Persoonallisuuden luovat näin ollen yhteiskunnalliset suhteet, joihin ihminen osallistuu elinkaarensa aikana. Yksityiskohta, että elinkaaren aikana muuttuvat yksilölliset erikoispiirteet, eivät ole persoonallisuuden muotoutumisesta muotoutuvia syitä, vaan sen seurauksia. (Leontjev 1977 s.146)

Varhaisimmat havainnot ulkoisten ja fyysisten piirteiden liittämisestä ihmisen persoonallisuuteen eli tyyppiopeista ovat antiikin ajoilta Hippokrateen (460–370 eKr.) opeissa ruumiin nesteistä, humoraaliopista. Tuolloin nähtiin maan, ilman, veden ja

tulen olevan peruselementtejä, joita ihmisen kehossa kuvasivat lima, veri, musta sappi ja keltainen sappi. Aivojen tuottama lima oli flegmaattisen ja rauhallisen ihmisen perusneste. Sagviinikko on iloinen ja hilpeä, jolloin hänen hallitsevana nesteenään oli veri. Koleerikko oli kuohahteleva, jolloin hänen nesteensä oli maksan tuottama keltainen sappi. Melankolikko oli surullinen ja syrjäänvetäytyvä, pernan tuottama musta sappi vallitsi hänen elimistössään. (kts. Saariluoma 1985)

1900-luvun alussa alettiin esittää selkeitä teorioita ruumiinrakenteen ja luonteen yhteneväisyydestä. Ernst Kretchmer loi 1920-luvulla kuuluisaksikin tulleen teorian, jonka mukaan tietynlainen ruumiinrakenne ja persoonallisuustyyppi vastaavat toisiaan. Hintelää ruumiin rakennetta kutsuttiin leptosomiksi, jonka luonteena nähtiin eritäytyvyys, tunnekylmyys ja älykäs. Pyyleviä ihmisiä nimitettiin pyknikoiksi, jotka nähtiin iloisina, seurallisina ja ailahtelevina. Jäykkä ja lihaksikas ruumiinrakenne, eli atleetti, oli merkkinä älyllisestä hitaudesta ja kuohahtelevuudesta. Vastaavasti jokaista ruumiinrakennetta vastasi tietty luonteenlaatu. Hintelä leptosomi oli sulkeutunut älykkö, pyknikko oli iloinen ja tunteikas sekä atleetikkoa kuvasi jähmeä sekä sitkeä luonteenpiirre (vrt. esim. Vilkko-Riihelä 1999, 517). Tyyppiteoriat pyrkivät kuvaamaan kaikista väestöistä löytyviä puhtaita tyyppejä. Voimme huomata tyyppiajattelun ohjaavan myös arkiajatteluamme yhä nykypäivänä. Moni luokittelee ihmisiä opettajatyypeiksi tai filosofeiksi jo helpottaakseen havaintovirran tulvaa jokapäiväisessä elämässään.

1900-luvulle saakka psykologia ei erottunut käsitteenä lääketieteestä. Psyykkisiä sairauksia hoidettiin kuten fyysisiäkin sairauksia, ihmisen mieleen vaikuttamista ei nähty maailmankatsomuksellisesti aiheelliseksi (eikä sitä liioin osattukaan) tehdä.[1] Piirreteorioiden "isänä" tunnetun Gordon Allportin mielestä persoonallisuus ei kuitenkaan ollut luonnonlakien tapaan käsitettävä asia, vaan sen kehittyminen oli nähtävä elämänlaajuisena prosessina. Muutamia pysyviä piirteitä esiintyi, mutta muuten persoonallisuus oli hänen mielestään muutosaltis. Hän jaotteli piirteitä myös yksilöllisiin ja kaikille yhteisiin piirteisiin. Piirteet voitiin nähdä kolmena tasona, joiden kautta ne muodostivat yksilön minuuden: Hallitsevat piirteet, keskeiset piirteet ja toissijaiset piirteet (jotka olivat tilannesidonnaisia). (kts. Eskola 1985)

[1] On kuitenkin huomioitava, että nykypäivänäkin tiettyjä mielenhäiriöitä hoidetaan menestyksellisesti lääkityksen avulla.

Hans Eysenckin mukaan persoonallisuus rakentuu piirteistä ja ominaisuuksista, jotka ovat hierarkkisesti järjestäytyneet. Alimmalla tasolla löytyvät spesifit reaktiot, näiden yläpuolelle asettuvat tavanomaiset reaktiot tai tavat, seuraavan tason muodostavat piirteet ja ylimmän tason tyypit. Eysenckin nimeämät tyypit olivat ekstroversio-introversio, neuroottisuus (tasapainoisuus-tasapainottomuus) ja myöhemmin lisätty psykoottisuus. (kts. Eskola 1985)

Raymond Cattell katsoi persoonallisuuden rakentuvan sekä pintapiirteistä, jotka näkyvät käyttäytymisessämme että ydinpiirteistä, jotka ovat pinnan alla ja muodostavat varsinaisen persoonallisuuden. Cattellin teoria lähestyikin tämän tutkimuksen aihetta siinä mielessä, että hänen määrittelemiensä ydinpiirteiden havainnointi kyettiin toteuttaman vain tutkimuksen ja testauksen avulla.(Dunderfelt, Laakso, Peltola & Vidjeskog 1995)

Erään mallin mukaan persoonasta voidaan eritellä viisi peruspiirteinä toimivaa ominaisuutta, jotka ovat neuroottisuus, ekstraversio, avoimuus, tunnollisuus ja sovinnollisuus. Kyse on niin sanotusta Big Five – teoriasta, joka on saanut tukea eri maissa suoritetuista piirretesteistä. Sen mukaan on nimittäin pystytty löytämään viisi superpiirrettä, jotka löytyvät useimmilta kansalaisuuksilta ja ovat havaittavissa yhtenevästi lähes jokaisella tunnetulla persoonallisuustestillä. Piirteet ovat vastakkaisia, joista lähinnä itsearviointilomakkeilla pyritään selvittämään kullekin yksilölle omat, vallitsevat peruspiirteet. Näitä piirteitä ovat:

- neuroottisuus (N=neuroticism),
- ekstraversio-introversio (E=extraversion),
- avoimuus (O=openness),
- sovinnollisuus (A=agreeableness) ja
- tunnollisuus (C=conscientiousness). (kts. Vilkko-Riihelä 1999)

Neuroottisuus kuvaa tunne-elämän tasapainoa, ekstraversio sisään- tai ulospäin suuntautuvuutta sosiaalisissa tilanteissa, avoimuus taas kuvaa uteliaisuutta, joustavuutta ja suvaitsevaisuutta uusille asioille, tunnollisuus ja sovinnollisuus empaattisia piirteitä yksilön persoonallisuudessa. Peruspiirteiden yhteneväisyyttä suurella osalla väestöä on pyritty selvittämään evolutiivisesta näkökulmasta, ehkä hengissä säilymisen vuoksi (vrt. Vilkko-Riihelä 1999, 519, 522–523). Big Five-teoria

on hyvin merkittävä teoria persoonallisuuspsykologian osa-alueella, sillä sen esittämien viiden peruspiirteen voidaan nähdä löytyvän tavalla tai toisella kaikista esitetyistä persoonallisuuden teorioista.

3.2. Persoonallisuuspsykologian pääkoulukuntien esittely

Puhuttaessa psykologiasta ja siihen liittyvistä lainalaisuuksista, on tiedostettava psykologisten suuntausten ja koulukuntien historia ja niiden väliset suhteet. Yleisesti psykologian koulukuntia on totuttu pitämään keskenään kilpailevina ja toisensa kumoavina. Totuus kuitenkin on, että tähänkään päivään mennessä psykologiassa tieteenä ei ole yksiselitteisesti onnistuttu selittämään ihmisen toimintaa kokonaisuutena. Kehitys on huomattavasti hitaampaa kuin monissa muissa ihmis- ja yhteiskuntatieteissä, läpimurrot ja uudet innovaatiot syntyvät lähinnä teorioiden yhdistelyissä syntyvistä synteeseistä ja puhuttaessa ihmisestä tutkimuskohteena, on aukoton todentaminen ja toteennäyttäminen erittäin vaikeaa. (kts Eskola 1987)

Persoonallisuuspsykologia on vain yksi psykologian osa-alue ja se tutkii hyvin rajoittuneella alueella ihmisen toimintoja. Päämäärä kansanomaisesti sanottuna on löytää teoria, jonka pohjalta voitaisiin ymmärtää ihmisen toimintoja niistä lähtökohdista, jotka eivät ole ihmisen hallittavissa, vaan enemmänkin syntymäperäisiä toimintoja. Aukotonta selitystä ei ole toistaiseksi tälläkään osa-alueella voitu esittää. Eri teoriat, tai paremminkin koulukunnat kykenevät selittämään yksittäisiä toimintoja, mutta ihmisen kokonaisuuden tiivistäminen yksiselitteiseksi teoriaksi on yhä kesken. (kts. Laakso & Pohjanvirta 1987)

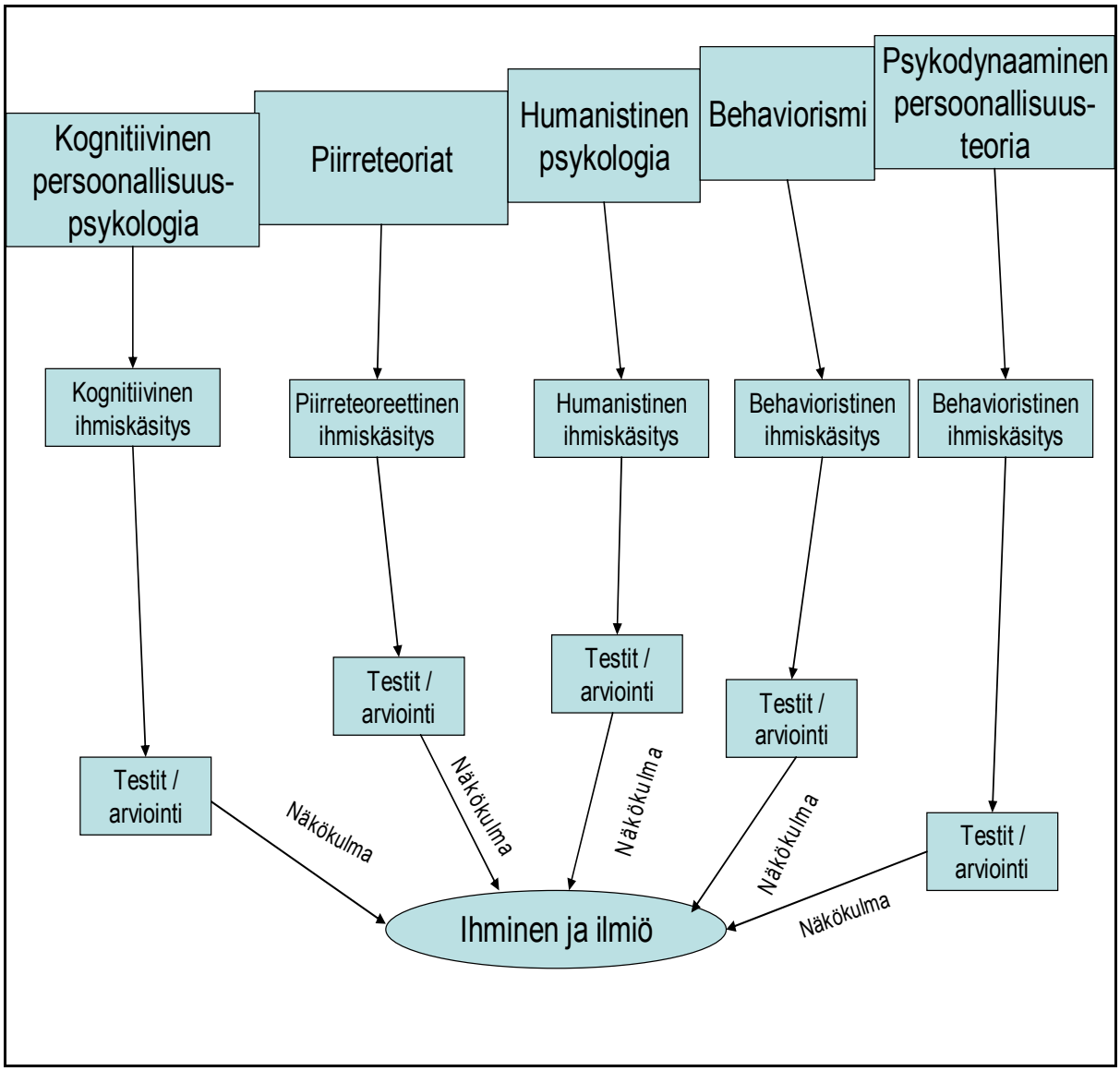
Ihmisiä ja heidän persoonallisuuttaan kuitenkin arvioidaan arkipäiväisessä elämässä hyvinkin laajalti. Erilaisia testejä toteutetaan niin työhaastattelujen kuin oppilaitosten pääsykokeiden yhteydessä ja niiden perusteella hyvinkin voimakkaasti jaotellaan ja lokeroidaan ihmisiä. Herää kuitenkin kysymys, miten tiettyjä rajaavia johtopäätöksiä voidaan tehdä, mikäli on osoitettavissa että suurin osa persoonallisuustesteistä kertoo ihmisen toiminnasta ja lahjakkuudesta hyvin kapealla perspektiivillä. Psykologiakaan ei tieteenä kykene, eikä edes pyri erottelemaan tarkastelemiaan asioita hyvä-huono-akselilla, jossa yhden ominaisuuden alhainen indikaatio olisi lineaarisesti osoitettavissa heikkoudeksi (Nyman 2004). Kuitenkin on hyvin tyypillistä

tehdä tällaisia olettamuksia. Esimerkkinä voisin mainita muun muassa useiden nerojen heikkous sosiaalisella sektorilla, tuleeko heidän sosiaalista heikkouttaan automaattisesti pitää heikkoutena, vaikka he kykenevät toisella osasektorilla kompensoimaan toimintaansa yli inhimillisen käsityskyvyn? Onko infantiiliksi analysoitu henkilö arvoton työyhteisölle, vaikka hän omaisi poikkeuksellisen muistin tai matemaattisen kyvyn?

Esimerkkini tarkoitus ei ole niinkään osoittaa käsitystäni oikeaksi, vaan enemmänkin herättää ajatuksia suoran luokittelun mahdottomuudesta, etenkin kun ei ole osoitettavissa, että niiden tekemiseen olisi poikkeuksetta mahdollisuuksia. Mikäli organisaation tai yhteisön intresseissä on yhden ja hyvin spesifin ominaisuuden etsiminen ja sen olemassaolo on henkilöillä erityisen tärkeää, kyetään se hyvin aukottomasti näyttämään toteen eri testausmenetelmiä käyttämällä.

Tässä tutkimuksessa keskitytään MBTI-testiin, joka on yksi persoonallisuustekijöiden mittareista. Tutkimuksessa pyritään selittämään mitä kyseinen testi kertoo ihmisestä, mistä näkökulmasta ja ennen kaikkea miksi. Testien tai arviointimenetelmien validiteettia on todistettu erilaisin tutkimuksin ja niiden syntyhistoria pohjautuu tieteelliseen tutkimukseen. Jotta tutkimuskysymykseen kyetään vastaamaan, on havainnoitava persoonallisuuden tutkimusta ja käsitteiden historiaa kokonaisuutena. Näin on tieteellisesti mahdollista perustellusti ymmärtää MBTI-testin tuloksia ja esittää perusteluja tulosten tulkitsemisen ”säännöille” ja soveltamismahdollisuuksille.

Kuvassa 5 on esitelty persoonallisuuspsykologian kenttä, kuten sitä tässä tutkimuksessa käsitellään. Kuvalla havainnollistetaan persoonallisuuspsykologian eri suuntausten sitoutumista omaan ihmiskäsitykseensä, joka ohjaa tulosten tulkintaa. Kun yhdistetään teoreettiset perusteet ja suuntaukselle ominainen ihmiskäsitys, on mahdollista muodostaa mittari, jolla havainnoitavaa ilmiötä tarkastellaan. Ihmiskäsitys kuitenkin suuntaa tarkastelun näkökulmaa. Tällöin eri suuntaukset lopulta tarkastelevat samaa ilmiötä hieman eri näkökulmasta, kuvaten ilmiötä vain rajallisesti. Koska testitulokset ovat vain yksi näkemys kokonaisuudesta, on tulosten käytössä ymmärrettävä niiden rajoittuneisuus.



Kuva 5 Persoonallisuuspsykologian toimintakenttä (Nyman 2004)

Seuraavissa alaluvuissa esitellään tämän tutkimuksen kannalta keskeiset persoonallisuuspsykologian suuntaukset sekä niihin sidoksissa olevat ihmiskäsitykset. Näillä esittelyillä luodaan perustaa tarkastella tässä tutkimuksessa käsiteltävää MBTI-testiä sekä transformationaalista johtamista.

3.2.1. Psykodynaamiset persoonallisuusteoriat

Ensimmäinen puhtaasti psykoanalyyttinen tai psykodynaaminen teoria persoonallisuudesta sisältyy itävaltalaisen neurologi ja psykiatri Sigmund Freudin (1856–1939) kehittämään psykoanalyysiin. Tämä teoria on vaikuttanut merkittävästi myöhempiin käsityksiin persoonallisuuden rakenteesta korostaessaan tiedostamattoman sielunelämän merkitystä ihmisen toimintoja ohjaavana voimana.

Psykoanalyysi tuli alun perin tunnetuksi nimenomaan alitajunnan psykologiana, ja monen vuoden ajan Freudin päämielenkiinto kohdistui erityisesti tiedostamattomiin sielullisiin ilmiöihin, sellaisina kuin ne saivat ilmauksensa jokapäiväisissä virhesuorituksissa, unissa, neuroottisissa oireissa, saduissa, myyteissä, kirjallisuudessa ja taiteessa sekä primitiivisten yhteiskuntien tavoissa ja uskomuksissa. (Tähkä 1982 s. 4)

Freudin mukaan kaikella ihmisen toiminnalla on tarkoituksensa ja syynsä, mikään ei tapahdu sattumalta. Näitä syitä emme vain aina tiedosta. Ihminen pyrkii tiedostamattaan välttämään epämiellyttäviä kokemuksia ja tavoittelemaan mielihyvää tuottavaa toimintaa. Tällöin saattaa syntyä ristiriitatilanteita ulkoisen todellisuuden kanssa, ja ratkaistakseen tilanteen yksilö turvautuu coping-keinoihin tai defenssimekanismeihin. Jos keinot tilanteen hallitsemiseen eivät riitä, vaarana ovat psyykkiset häiriöt. Parantumisen edellytyksenä on tällöin torjuttujen elämysten palauttaminen takaisin tietoisuuteen. (Vilkko & Kalliopuska 1992 s. 95)

Psykoanalyyttisen tai psykodynaamisen[2] teorian kehittelyn alkuvaiheessa Freud esitti näkemyksensä persoonallisuuden kolmesta kerroksesta: tietoisuudesta, esitietoisuudesta ja tiedostamattomasta. Tietoisuus käsittää kullakin hetkellä mielessä olevat ajatukset ja muistot lähiaikojen tapahtumista. Esitietoisuudessa ovat kaikki sellaiset kokemukset, jotka eivät ole välittömässä tietoisuudessa, mutta oikeilla kysymyksillä ja vihjeillä voidaan esitietoisuudesta palauttaa asioita tietoisuuteen. Tiedostamattomaan alueeseen kuuluvat kaikesta kokemastamme jääneet tuntemukset, pelot, viha, torjutut toiveet, joita emme lainkaan pysty tiedostamaan tai se on mahdollista vain voimakkaan psyykkisen energian käytön avulla. (Vilkko & Kalliopuska 1992 s. 95–97)

Psykodynaamisessa näkemyksessä persoonallisuuden rakenne on kolmikerroksinen: Ihmisen toimintaa pyrkii ohjaamaan kerroksista sisin, id eli viettikerros. Se on tiedostamaton viettien ja halujen varasto, joka pyrkii tyydytykseen aina, tilannetta huomioimatta toisin sanoen se on mielihyväperiaatteen ohjaama. (kts. Tähkä 1982)

[2] Freudin teoriasta käytetään vaihtelevasti kolmea eri nimitystä, psykoanalyyttinen, psykodynaaminen teoria sekä psykoanalyysi.

Yliminän (superego) tehtävänä on toimia eräänlaisena omatuntona, joka rajoittaa ja estää viettien ja halujen pääsyä tietoisuuteen. Se kertoo ihmiselle mitä saa ja mitä ei saa tehdä. Yliminä muodostuu ympäristöstä omaksuttujen arvojen ja normien pohjalta, mikä tapahtuu erityisesti lapsuudessa primaarisosialisaatiossa. Yliminä on esitietoinen kerros. (kts. Tähkä 1982)

Minä (ego) on ihmisen psyyken täysin tiedostettu osa. Se on jatkuvasti idin halujen, yliminän moralisoinnin ja ympäristön vaatimusten ristipaineessa. Silloin kun nämä ristiriidat kasvavat liian suuriksi, yksilö joutuu ottamaan käyttöönsä erilaisia defenssejä ja/tai coping-keinoja; jos nekään eivät auta, saattavat psyyken ristiriidat aiheuttaa neurooseja tai muita mielenhäiriöitä. (kts. Tähkä 1982)

Psykodynaamisessa teoriassa persoonallisuus nähdään psyykkisenä energiasysteeminä, jonka päämääränä on mielihyvä ja tyydytys. Ihmisen käyttövoimana on psyykkinen energia (viettienergia), joka on pohjimmiltaan seksuaalista ja sen määrä on vakio. Viettienergia kumpuaa pääosin libidosta, elämänvietistä (esimerkiksi nälkä, seksuaalisuus, elämän jatkaminen). Myöhemmin Freud nimesi myös toisen vietin thanatoksen, kuolemanvietin, joka aiheuttaa muun muassa. aggression ja itsetuhon. Psyyken dynamiikassa egon tehtävänä on psyykkisen energian säätely ja ahdistuksen hallinta. (kts. Tähkä 1982)

Persoonallisuuden kehityksessä psyykkisen energian kohde siirtyy välittömistä nautinnoista jalostuneisiin ja yhteisön hyväksymiin tavoitteisiin, esimerkiksi luovuuden psykodynaaminen selitys pohjautuu tähän ajatukseen. Kehitys tapahtuu niin sanottujen. psykoseksuaalisten vaiheiden kautta. (kts. Tähkä 1982)

Häiriöiden synnyn taustalla on takertuminen lapsuuden viettityydytystapaan, josta seuraa ahdistus yliminän moralisoinnin takia. Häiriöt johtuvat siis pohjimmiltaan kykenemättömyydestä hallita sisäisiä viettipaineita suhteessa ulkoisiin vaatimuksiin. Häiriöiden hoidossa pyritään tiedostamattomat ongelmien syyt tuomaan tietoiseen käsittelyyn. Menetelmänä käytetään yleisesti niin kutsuttua vapaan assosiaation menetelmää. (kts. Tähkä 1982)

Sigmund Freudin mielestä toimintamme käyttövoima (psyykkinen energia tai viettienergia) on pohjimmiltaan seksuaalista. Tätä perusenergiaa hän nimittää *libidoksi*. Sen kautta saavat voimaa Eros (elämänvietti), joka luo ja ylläpitää elämää

sekä Thanatos (kuolemanvietti), jonka pyrkimys on kohti tuhoa tai aggressiota. Persoonallisuus muovautuu näiden viettivoimien paineessa ja varhaislapsuus voidaan nähdä hyvin tärkeänä ajanjaksona ihmisen elämässä. Lapsuuden tapahtumat, tunteet ja traumat vaikuttavat myöhemmissä elämänvaiheissa. (kts. Tähkä 1982)

Ihminen voidaan psykodynaamisten persoonallisuusteorioiden mukaan nähdä seksuaalisena olentona jo varhaisesta lapsuudesta lähtien. Freudin mukaan seksuaalinen kiinnostus suuntautuu ensiksi itseen (autoeroottinen vaihe), sitten samaan sukupuoleen (homoeroottinen vaihe) ja murrosiästä alkaen yleensä vastakkaiseen sukupuoleen (heteroeroottinen vaihe). Freud määritteli myös tarkemmin seksuaalisen kehityksen vaiheet, mutta tutkija ei katso tässä tilanteessa olevan tarpeellista syventyä niihin tämän enempää. (kts. Tähkä 1982)

Psykoanalyyttisen teorian mukaan persoonallisuuden rakenteen voi jaotella kahdella tavalla. Ensiksi, persoonallisuuden rakennetekijöiksi voidaan ajatella tietoisuuden tasot; tietoinen, esitietoinen ja tiedostamaton (psyyken topografinen malli). Toinen, tunnetumpi jaottelutapa sisältää idin, egon ja superegon (strukturaalinen malli). Id toimii täysin tiedostamattomassa, se on viettien varasto ja toimii lähinnä mielihyvän kautta. Superego eli yliminä toimii osittain tiedostamattomalla, osittain esitietoisella ja osittain tietoisella tasolla. Ego, eli minä, toimii lähinnä mielen tietoisella ja esitietoisella tasolla. Sen voidaan nähdä elävän idin aiheuttamien impulssien, superegon moralisoinnin sekä ulkoisen maailman realiteettien ristipaineessa. (kts. Vilkko, 1991)

Ego, minä, on suurelta osaltaan tietoinen kerros. Se käsittää kaikki tietoisesti säädeltävät havainto-, muisti- ja ajattelutoiminnot. Toiminnan säätelyssä egon tehtävänä on tasapainoilla idin mielihyvätavoitteiden ja superegon välillä, eli ns. realiteettiperiaatteen mukaan se pyrkii suhteuttamaan idin vaatimukset normeihin ja todellisuuteen. Ego ottaa huomioon ympäristön ja sen vaatimat rajoitukset, ja välttääkseen pettymyksiä ego valitsee psyykkisiä puolustusmekanismeja. (Vilkko, 1991, 98.)

Superego, yliminä, vastaa osittain omaatuntoa. Se toimii kaikilla tietoisuuden tasoilla, mutta on paljolti esitietoinen, aavisteleva (Vilkko, 1991, 98). Jo kaksivuotiaana havaitaan yliminän esiasteita. Pysyvämpi yliminä muodostuu 3-6 vuoden iässä. Lapsi

alkaa jo varhain sisäistää vanhempien käsitystä oikeasta ja väärästä sekä ympäristön normeja. Vähitellen omat sisäiset normit alkavat muodostua, ja idistä tulevien vaatimusten pyrkiessä pintaan lapsi alkaa tuntea syyllisyyden ja häpeän tunteita ja näin ollen ohjaa käyttäytymistään ympäristön sääntöjen mukaiseksi. Ego siis vahvistuu superegon avulla. Kasvatus, käskyt, kiellot ja asenteet muovaavat superegoa. Ankaran kasvatuksen tuloksena voi olla niin tiukka superego, että se kieltää kaikki mielihyväpyrkimykset, jolloin yksilö ahdistuu ja saattaa sairastua psyykkisesti, Toisaalta sääntöjen puutteesta johtuva heikko superego voi aiheuttaa ongelmia ympäristön vaatimusten kanssa. (Vilkko, 1989, 127–128.)

Vaikka Freud ei ollut ensimmäinen ajattelija, joka pohti tiedostamattoman sielunelämän olemassaoloa, vasta Freud ja psykoanalyysi tutkimusmenetelmänä toivat psykologiaan ennen kaikkea tiedostamattomien motiivien ja varhaislapsuuden kokemusten merkityksen. Persoonallisuuden toiminta oli mahdollista nähdä johdonmukaisesti etenevänä tapahtumana, jossa menneisyys vaikuttaa nykyisyyteen, joka puolestaan vaikuttaa siihen, mitä tulevaisuudessa tapahtuu. (Tähkä 1982)

Alfred Adlerin individuaalipsykologia toi psykoanalyyttisen psykologian kenttään mukanaan käsitteet alemmuuskompleksi ja vallanhalu. Adlerin mukaan neuroosit eivät olleet konflikteja tietoisen ja tiedostamattoman välillä, vaan minän reaktioita liian suuriin ympäristön vaikutuksiin. (kts. Laakso & Pohjanvirta 1987)

Muita psykodynaamisia suuntauksia ovat muun muassa *uuspsykoanalyysi*, jossa korostuu sosiaalisen ympäristön ja kulttuurin osuus, *egopsykologia*, joka painottaa egon roolia sekä *objektisuhteiden psykologia*. Tutkija jättää tässä tutkimuksessa nämä suuntaukset tarkastelematta tämän tarkemmin. Suuntaukset ovat olennainen osa psykologian kenttää, mutta tutkimuksen rajauksen mukaisesti ei ole tarkoituksenmukaista tarkastella kaikkia suuntauksia syvällisesti. (kts. Laakso & Pohjanvirta 1987)

3.2.2. Behavioristinen teoria persoonallisuudesta

Behaviorismin perustajana voidaan sanoa olleen amerikkalainen John Watson (1878 - 1952). Hän oli ottanut vaikutteita venäläiseltä fysiologilta Ivan Pavlovilta, sillä

Watson hyväksyi oman teoriansa pohjaksi Pavlovin tunnetuksi tulleen ehdollisten refleksien teorian. Behavioristisen ajattelun mukaan käyttäytyminen koostuu reaktioista, joihin vaikuttavat ympäristöärsykkeet. Subjektiiviset elämykset, tajunta ja tietoisuus, hylättiin tutkimuskohteina; tiedettä oli vain se, mitä voitiin tutkia. Introspektio (itsetarkkailu) jota strukturalistit olivat käyttäneet tiedonhankintamenetelmänä, hylättiin, koska sitä pidettiin epätieteellisenä. Keskeinen tutkimusmenetelmä oli observointi eli tarkkailu, jossa kokeita suoritettiin laboratorio-oloissa. (kts. Kalliopuska, Vilkko, 1992, 124.)

Monet varhaiset behavioristit, jotka perustivat oppinsa Pavlovin aatteisiin, pitivät persoonallisuutta vakaana, muuttumattomana järjestelmänä, johon voitiin vaikuttaa ulkoapäin. Reaktiotavat opitaan ja tavat yleistyvät tiettyjen ehtojen vallitessa. Tavat voidaan myös sammuttaa ja synnyttää uudelleen. Samoin voivat syntyä monet negatiiviset ja positiiviset asenteet ja kokemukset. Persoonallisuus oli samaa kuin käyttäytyminen ja se oli opittavissa. Käyttäytymisen takana ei ollut sisäisiä voimia, motiiveja, konflikteja tai dynamiikkaa. Vahvistamalla käyttäytymistä voitiin eläintä tai ihmistä manipuloida. (kts. Laakso & Pohjanvirta 1987)

Behaviorismin mukaan persoonallisuus on täysin ympäristön aikaansaama. Taustalla on skinneriläinen ihmiskuva, jossa ihminen nähdään passiivisena ärsykkeisiin reagoivana olentona. Oppimisen tapahduttua yksilö reagoi samaan ärsykkeeseen aina samalla tavalla. Tämä antaisi mahdollisuuden ihmisen ohjailuun ulkoapäin ja ihmisen omalla tahdolla tai tavoitteilla ei näyttäisi olevan suurtakaan merkitystä. Näin myöskään varsinaista persoonallisuuden rakenteen kuvausta behaviorismissa ei ole, sillä vain näkyvä käyttäytyminen on todellista. (kts. Vuorinen, Tuunala & Mikkonen 2001)

Skinnerinkään ihminen ei toimi sisäisen motiivin voimalla, vaan tilanteen ohjaamana. Syntyi operantin ehdollistamisen teoria, välineellinen ehdollistuma, jossa ihminen tai eläin operoi aktiivisesti. Toiminnan seuraukset ohjasivat käyttäytymistä. Käyttäytymisen muutos seurasi vahvistamista. Positiivinen vahviste lisäsi toiminnan todennäköisyyttä, negatiivinen sammutti reaktion. Skinnerin teorian perusteella on voitu vaikuttaa suoraan moniin inhimillisen käyttäytymisen muotoihin: neuroottisiin pelkoihin, puheen laatuun ja määrään, häiriökäyttäytymiseen jne. Vaikka Skinnerin teoria syntyi rottien ja kyyhkysten parissa, on se laajentunut käsittelemään ihmissuhteita. (Vilkko, 1994, 90.)

Mallit muovaavat sekä ulkoista toimintaa että ihmisen sisäistä tapahtumista, hänen persoonallisuuttaan. Ihminen sisäistää malleja ja alkaa myös itse ohjata toimintaansa mm. itsevahvistajien avulla. Ehdollistumisteorioita on kritisoitu siitä, että persoonallisuuden kuva jää melko ulkokohtaiseksi, jolloin ihmisen yksilöllisiä tekijöitä ei oteta riittävästi huomioon. (Salo-Gunst, Vilkko-Riihelä, 1992, 140.)

Sosiaalisen oppimisen teoria keskittyy nykyiseen tilanteeseen, tutkii, mitä yksilö tekee, miten tekee, kuinka usein tekee ja missä tilanteessa tekee. Ihminen muuttaa aktiivisesti tilanteita ja tilanne vaikuttaa häneen. Vaikutus on siis vastavuoroista. Oppijan minäkäsitys on oppimistilanteessa koko ajan mukana, se kattaa kaiken sisäistetyn, mallit, kontrollin, odotukset omista kyvyistä ja muiden suoriutumisesta. (Vilkko, 1992, 3.)

Persoonallisuus siis kehittyy yksilö-ympäristö-vuorovaikutuksessa, jossa ympäristön palautteella: palkkioilla tai rangaistuksilla, on keskeinen rooli. Samanlainen mekanismi nähdään myös persoonallisuuden häiriöiden synnyn taustalla. Häiriö syntyy, kun ei-toivottavaa käyttäytymistä vahvistetaan palkkioilla tai vaihtoehtoisesti toivottavaa käyttäytymistä rangaistaan. Tällainen palkitseminen/rankaiseminen voi olla tiedostamatonta ja tahatonta esim. kasvatuksessa lapseen kiinnitetään huomiota pelkästään silloin, kun hän käyttäytyy häiritsevästi.

3.2.3 Kognitiivinen persoonallisuusteoria

Kognitiivisen persoonallisuusteorian taustalta löytyy kognitiivinen ihmiskäsitys, jonka mukaan ihminen on aktiivinen ja tavoitteellinen omaa toimintaansa (rationaalisesti) ohjaava subjekti. Toiminnan ohjaus tapahtuu erityisesti tiedonkäsittelyn avulla, jossa taas oleellista on tiedon valikointi ja muokkaus. Kognitiiviseen ihmiskuvaan on liitetty myös systeemiteoreettinen ajatus ihmisestä itseään säätelevänä toimijana. (kts. Vilkko & Kalliopuska 1989)

Persoonallisuuden kehitykselle ratkaiseva vaihe on ydinminän kehitys lapsuudessa, koska sillä on merkittäviä vaikutuksia myöhemmälle kehitykselle, esimerkiksi itsetunnon muodostumisen osalta. Persoonallisuuden kehitys näkyy erityisesti tietoisten selviytymiskeinojen kehittämisessä. Toisin sanoen, millaisia ajattelu- ja

toimintamalleja yksilö pyrkii käyttämään oman elämänsä ohjaamisessa. (kts. Laakso & Pohjanvirta 1987)

Kognitiivisessa psykologiassa persoonallisuuden häiriöiden katsotaan syntyvän, koska ihminen kehittää itselleen epärealistisen minäkäsityksen. Tällainen minäkäsitys sisältää vääristyneitä mielikuvia ja uskomuksia, jotka sitten heijastuvat yksilön ajatteluun ja toimintaan. (kts. Laakso & Pohjanvirta 1987)

Kognitiivisessa psykoterapiassa keskeistä on itsereflektio eli omien tunteiden ja ajatusten tiedostaminen sekä omalle minälle vahingollisten ajattelumallien muuttaminen. (kts. Tähkä 1982)

3.2.4 Humanistinen teoria persoonallisuudesta

Humanistista psykologiaa on usein luonnehdittu psykologian kolmanneksi voimaksi. Se syntyikin tavallaan vastareaktiona kahdelle sen aikakauden valtasuuntaukselle: psykoanalyysille ja behaviorismille. Humanismi toi persoonallisuuspsykologiaan positiivisuutta (jos verrataan esimerkiksi psykoanalyysin pessimistiseen ihmiskuvaan) ja myös itseohjautuvuuden ajatuksen (jos verrataan esimerkiksi behaviorismin kuvaa ihmisestä jonkinlaisena koneena). (kts. Laakso, A & Pohjanvirta, A 1987)

Humanistinen ihmiskuva on siis positiivinen ja optimistinen. Ihminen nähdään pohjimmiltaan hyvänä, jolla on luontainen taipumus suuntautua kohti kasvua ja itsensä toteuttamista. Ihminen on myös aktiivinen, luova ja itsenäisesti valintojaan suorittava. (kts Vilkko 1994)

Humanismi painottaa yksilöllistä (subjektiivista) kokemusta persoonallisuuden rakenteen muodostumisessa. Keskeisin osa persoonallisuudessa on yksilöllinen ydinminä, joka muodostaa perustan ihmisen minuudelle (*self*). Myös ihanneminälle annetaan suuri merkitys persoonallisuuden rakenteessa. Humanistipsykologeista Abraham Maslow on tehnyt tunnetuksi käsitteen itseään toteuttamisen tarve, joka on ihmisen tavoitteellisen toiminnan taustalla, sen perusvoimana. (kts. Laakso, A & Pohjanvirta, A 1987)

Persoonallisuuden kehitykseen vaikuttavina tekijöinä ovat synnynnäinen aktiivisuus sekä luontainen tarve saada positiivista huomiota ympäristöltään. Ihmisen kykyjen katsotaan olevan yksilöllisiä ja syntyvän kehityksessä sekä kehittyvän läpi elämän; ei pelkästään lapsuuden ja nuoruuden aikana psykodynaaminen näkemyksen tapaan. (kts. Laakso, A & Pohjanvirta, A 1987)

Persoonallisuuden häiriöiden synnyn taustalla on valeminän kehittäminen, mikä on eräänlaista kuorien rakentamista oman, aidon ydinminän ympärille. Ihminen ei tällöin ole aidosti ”oma itsensä” ja se saa aikaan häiriöiden puhkeamista. (kts. Laakso, A & Pohjanvirta, A 1987)

Psykoterapiassa ihminen yritetään saada tiedostamaan kehittämänsä valeminän rakenteita ja siitä seuraavia toimintoja sekä toisaalta ohjaamaan yksilöä tavoittamaan aito ydinminänsä sekä elämän mieli. Tunnetuin humanistisen psykologian terapiasovellus on Rogersilainen asiakaskeskeinen terapia. (kts. Tähkä 1982)

3.2.5 Jungilainen piirreteoria

1910-luvulla Carl G. Jung (1875–1961) irtautui omaksi Freudin psykoanalyyttisistä teorioista, perustaen oman koulukuntansa. Jungin perustama analyyttinen psykologia korosti seksuaalisen viettienergian sijasta psyykkistä energiaa ja piti keskeisenä ihmisen yksilöitymispyrkimystä. Jung katsoi, että kollektiivinen piilotajunta on psyyken syvin kerros. Se tuottaa arkkityyppejä, yleismaailmallisia ajatusmuotoja. Näitä ovat esimerkiksi vanha ja viisas mies sekä hyvä äiti. Arkkityyppejä sinänsä ei voida tiedostaa, vaan arkkityyppiset symbolit ja kuvat tulevat tietoisuuteen unien, myyttien, taiteen kautta. (Ihanus & Fredriksson 1994 s. 31)

Jungin psykologia voidaan jakaa kahteen osaan: teoreettiseen ja käytännölliseen. Teoreettinen osa puolestaan jakaantuu vielä kahtia psyyken rakenteeseen ja psyykkisten voimien lakeihin. (kts. Jacobi 1962) Jungilaisen psykologian ei ole tarkoitus olla tiukasti rajaava, vaan ihmisiä enemmänkin jaotellaan heidän psykologisten ominaisuuksiensa pohjalta psykologisen tutkimuksen jälkeen. Nämä ihmistyypit esittävät eroavaisuuksia ihmisten luonteissa, koska ihmiset reagoivat erilaisiin tilanteisiin hyvinkin eri tavoin. (kts. Jung 1971)

Jung tarkoittaa *psyykellä kaikkien psyykkisten prosessien, tietoisten ja tiedostamattomien, kokonaisuutta*. Hänen teoriansa jakaa psyyken kolmeen osaan: *ego* sijaitsee sekä tiedostetussa ja tiedostamattomassa ja se muodostaa tietoisuuden keskuksen. Tietoisuus on kuitenkin vain hyvin pieni osa psyykeä. Jung määrittelee tietoisuuden toiminnaksi, joka ylläpitää psyykkisten sisältöjen suhdetta egoon. Kaikkien kokemustemme täytyy kulkea egomme kautta, jotta ne voisivat tulla havaituiksi. Näin ollen, kokemukset, joita egomme ei aisti sellaisenaan, ovat tiedostamattomia. Osa tiedostamattomista kokemuksista voi kuitenkin myöhemmin kohota tietoisuuteen. (Jacobi 1962 s. 5-8)

Tiedostamaton on ilmiönä vanhempi kuin tietoisuus. Lapset syntyvät maailmaan tiedostamattomina ja kasvavat kohti persoonallisuutta. Yksilö viettää suurimman osan elämästään tiedostamattomassa esimerkiksi nukkuen ja unelmoiden. *Tiedostamaton* voidaan jakaa *yksilölliseen* (yksilön unohtamat, torjutut, tukahdutetut ja alitajuisesti havaitut kokemukset) ja *kollektiiviseen* (koko ihmislajin tyypilliset reaktiot tiettyihin tilanteisiin kuten pelko, vaara, sukupuolen, lasten ja vanhempien väliset suhteet, rakkaus ja viha). (Jacobi 1962 s. 10)

Tietoinen mieli sopeuttaa egoa ympäristöön. Tiedostamaton mieli puolestaan pyrkii turvaamaan psyykkisten prosessien häiriintymättömän jatkuvuuden. Se vastustaa kaikkea persoonallisuuden yksipuolisuutta, joka voi johtaa eristäytymiseen tai estetoimintoihin. (Jacobi 1962 s. 35)

Psyykessä on neljä perustoimintoa, jotka ryhmittyvät rationaaliseen ja irrationaaliseen toimintaan. Rationaalisia toimintoja ovat *ajattelu* (thinking); ihminen yrittää ymmärtää ja sopeutua maailmaan havaintojen ja tiedon, rationaalisen ja loogisen ajattelun kautta sekä *tunteminen* (feeling); ihminen arvioi maailmaa miellyttävän/epämiellyttävän ja hyväksynnän/hylkäämisen tuntemusten kautta. Ajattelu voidaan käsittää luontaisena kykynä hahmottaa suuria kokonaisuuksia ja yhdistellä tiedon eri osia rakenteellisiksi kokonaisuuksiksi. Tuntemisen kautta yksilö taas määrittelee arvoja. Tämän ominaisuuden kautta arvotetaan ja annetaan merkitys sosiaaliselle kanssakäymiselle. (Jacobi 1962 s. 11–12)

Irrationaalisia funktioita ovat *aistiminen* (sensation) ja *intuitio* (intuition). Aistimisessa ihminen saa tietoa aistien avulla, esimerkiksi aistiva ihminen saattaa maisemaa katsellessaan huomata jokaisen yksityiskohdan kuten kukat ja puut. Intuitiivinen

yksilö havainnoi tiedostamattoman kautta, hän esimerkiksi saattaa havaita yleisen ilmapiirin ja värit. Intuitio määritellään lähinnä tarkkaavaisuudeksi tiedostamattoman kautta. Eli tieto tai päätelmät, joita ihminen käsittelee intuitiivisuuden kautta, ei ole välttämättä peräisin eivät perustu faktaan ja saattavat olla hyvinkin omalaatuisista lähteistä. Kuitenkin voidaan sanoa, että irrationaaliset funktiot operoivat pelkkien havaintojen avulla ilman että tulkitsevat tai analysoivat niitä – päinvastoin kuin rationaaliset toiminnot. (Jacobi 1962 s. 11–12)

Jungin mukaan jokaisessa ihmisessä löytyvät kaikki nämä neljä toimintoa, mutta jokaisella yksi toiminto on hallitseva ja vaikuttaa enemmän kuin muut käyttäytymiseemme sosiaalisella, älyllisellä ja kulttuurisella tasolla. Tämä dominoiva toiminto sijaitsee tietoisuudessa, heikoin toiminto tiedostamattomassa. Kaksi muuta toimintoa sijaitsevat osin tietoisuudessa, osittain tiedostamattomassa. Ihmisen tulisi pyrkiä tiedostamaan myös heikompia ominaisuuksia itsessään, jotta hän voisi saavuttaa tasapainon. (Jacobi 1962 s. 13, 17) Jokainen yksilö omaa piirteitä kummaltakin tyypiltä, mutta toinen on usein selvästi toista kehittyneempi. Vastakkaisina ominaisuuksina ne myös toimivat vastakkaisuuksien lain mukaan. Selvä, hyvin yksipuolinen arvostus vain toisen asenteen suhteen saa hyvin todennäköisesti toisen, vastakkaisen puolen ilmestymään tai heräämään. Tässä tilanteessa, toisen, heikomman ominaisuuden ollessa hyvinkin heikko tai alikehittynyt, se pyrkii toimimaan turvamekanismin tavoin eli lamauttaen toista puolta mahdollisesti raa'alla ja odottamattomalla tavalla. (kts. Jung 1971)

Hallitseva toimintotyyppi, johon ihminen kuuluu, kertoo hänen persoonastaan. Lisäksi siitä kertoo myös hänen asennetyyppinsä eli tapansa reagoida ulkoisiin ja sisäisiin kokemuksiin. Jung jakaa asenteet kahteen ryhmään: *ekstroversioon ja introversioon.* Ekstrovertti ihminen on positiivisessa suhteessa kohteeseen, introvertti negatiivisessa. Ekstroverttia ihmistä ohjaavat hänen reagointimalleissaan ulkoiset, yhteiset normit ja ajan henki. Introvertti ihminen sitä vastoin huomioi pikemminkin subjektiiviset tekijät ja hän sopeutuu usein huonosti ympäristöönsä. Sekä ekstrovertillä että introvertilla on omat heikkoutensa ja vahvuutensa. Lisäksi kumpikin ihmistyyppi pyrkii selkeästi aliarvioimaan toisiaan. Ekstrovertille introvertti on liian itsekeskeinen ja liialti sidoksissa itseensä. Introvertille ekstrovertti vaikuttaa hyvin pinnalliselta, opportunistiselta ja tekopyhältä. Asennetyyppimme on osa biologista rakennettamme ja se on havaittavissa toimintotyyppiä paremmin jo syntymästä

lähtien. Jungin mukaan kaikissa ihmisissä on molempia asennetyyppejä; mikäli tietoisuus on ekstrovertti, tiedostamaton on introvertti. (Jacobi 1962 s. 18-20)

Jungin mukaan tiedostettu asennetyyppi säilyy siihen asti, kunnes yksilö joutuu tilanteeseen, jossa hänen yksipuolisuutensa estää häntä sopeutumasta todellisuuteen. Ihmisten väliset ristiriidat kumpuavat usein asennetyyppien yhteensopimattomuudesta; yksilö saattaa ärsyyntyä, kun havaitsee toisessa ihmisessä ominaisuuksia, jotka hänessä itsessään ovat piileviä. Ihmiset heijastavat toisiinsa omia piileviä piirteitään, kun heidän on vaikea myöntää, että ne ovat heissä itsessään. Ihmisen tulisi pikemmin hyväksyä nämä puolet itsessään ja kehittää niitä; näin yksilö saavuttaa tasapainoisemman olon ja voi myös ymmärtää paremmin muita ihmisiä. (Jacobi 1962 s. 20–21)

Elämänsä alkuvuosina yksilön tulisi löytää itselleen sopivin toiminto ja asenne, jolla hän voi parhaiten toimia maailmassa. Näiden kehityttyä yksilö voi alkaa kehittämään muita toimintojaan ja toista asennetyyppiään. Lopullisena tavoitteena on, että yksilö onnistuu tiedostamaan ja kehittämään jollain tasolla kaikkia neljää toimintoa ja molempia asennetyyppejä. Tämä mahdollistaa yksilön tasapainon. Oman ihmistyyppinsä tiedostaminen ja faktan hyväksyminen, että on olemassa muita, täysin yhtä päteviä ihmistyyppejä, auttaa yksilöä monissa tapauksissa ymmärtämään omia reaktioitaan ja edesauttaa myös uusien ja pysyvien ihmissuhteiden syntymistä. (Jacobi 1962 s. 22)

Jungin mukaan ihmisen persoona (*persona*) on se osa egoa, joka on kääntynyt kohti ulkoista maailmaa. Persoona on muotoutunut ajan myötä, kun yksilö on yrittänyt sopeutua ympäristöönsä. Se ei kuitenkaan ole sama asia kuin koko yksilöllisyys. Persoona on enemmänkin kompromissi yksilöllisyyden ja yhteiskunnallisten vaatimusten välillä. Persoona sisältää kolme osaa: ideaaliminä eli tavoite, jollainen yksilö haluaisi olla; ympäristön käsitys yksilöstä ja fyysiset ja psyykkiset tekijät, jotka rajoittavat ideaalin toteutumista. Näiden tulisi olla keskenään tasapainossa, jotta persoona voisi toimia asianmukaisesti. Persoona sisältää muun muassa psyykkiset ominaisuutemme, sosiaalisen käyttäytymisen, ulkonäkömme, pukeutumisemme ja eleemme. Jos yksilö on sopeutunut hyvin ympäristöönsä, persoona on vain ylimääräinen suojaava kuori, joka mahdollistaa luonnollisen kanssakäymisen ympäristön kanssa. Persoonalle ei pitäisi antaa niin suurta valtaa, että yksilöllisyys

häviää ja jäljelle jää vain ulkokuori; ihminen saattaa esimerkiksi piiloutua tittelinsä taakse ja yksilöllisyys tukahtuu. (Jacobi 1962 s. 28)

Jung kutsuu kollektiivisen tiedostamattoman sisältämää materiaalia arkkityypeiksi. Hän kutsuu niitä myös hallitseviksi, mielikuviksi sekä mytologisiksi tai alkukuviksi. Arkkityyppi on ei-opittu tapa kokea asiat tietyllä tavalla. Arkkityypillä ei ole omaa muotoa, vaan se toimii ”organisoivana periaatteena” asioille, joita näemme tai teemme. Se toimii kuten vaisto Freudilaisessa ajattelussa: alussa lapsi haluaa jotain syötävää tietämättä mitä sen erityisesti tuli olla. Kuitenkin vain tietyt ruoat kelpaavat ja tyydyttävät hänen tarpeensa. Ajan myötä tarpeet eriytyvät ja lapsi oppii vaatimaan tiettyä ruokalajia kun hänellä on nälkä. (kts. Tähkä 1982)

Jungin mukaan arkkityypeillä on suuri vaikutus ihmisen toimintaan ja ajatteluun. Unet, fantasiat ja visiot tuottavat hänen mukaansa materiaalia ihmisen kollektiivisesta tiedostamattomasta. Niillä on merkittävä rooli ihmisen psyykkisessä toiminnassa, sillä ne edustavat tiettyä vaistonvaraista tietoa pimeästä, alkukantaisesta psyykestä; tietoisuuden todellisia mutta näkymättömiä juuria. Arkkityypit ovat tiedostamattoman keskuksia ja voimakenttiä ja ne ovat täysin hallintamme ulottumattomissa. Arkkityypit voivat vaikuttaa tietoisuuteemme monilla tavoin. esimerkiksi, kun näemme unessa jonkun rakastamamme henkilön vaikka paholaisena, se saattaa olla alitajuntamme varoitus, etteivät asiat olekaan ihan niin kuin olemme kuvitelleet. Arkkityyppi koettaa pelastaa meidät vääriltä arvioinneilta. (Jacobi 1962 s. 39–42)

Jungin mukaan helpoin ja tehokkain tapa tutkia tiedostamattoman mekanismia ja sisältöä ovat unet, sillä ne koostuvat tietoisuudesta ja tiedostamattomasta. Unien lisäksi Jung pitää fantasioita ja visioita osoituksena tiedostamattoman ilmenemisestä. Jungin mukaan tiedostamatonta ei saada koskaan täysin tietoiseksi, jolloin psyykkisen elämän virta ei vaarannu ja se pysyy yksilön suurena energiavarastona. Persoonallisuus antaa yksilölle työstettävää koko elämän ajaksi. (Jacobi 1962 s. 70, 105)

3.3. Persoonallisuuspsykologian ihmiskäsityksiä

Ihmiskuva on yksilöllä tai yhteisöllä oleva käsitys ihmisen perusolemuksesta ja toiminnan määräytymisen syistä. Eri persoonallisuuspsykologiankin koulukunnat ovat

tiivistäneet tutkimustuloksiaan erilaisiksi ihmiskuviksi, joiden yhdistäminen teoreettisen taustan kanssa on mahdollistanut erilaisten testausmenetelmien synnyn. Koulukunnilla on melko erilaisia käsityksiä ihmisestä, joten niiden tutkiminen kertoo myös psykologian suhteellisesta luonteesta tieteenä. Eroja löytyy esimerkiksi siinä, kuinka aktiivisena ihmistä pidetään. (Vuorinen, Tuunala & Mikkonen 2001, 115)

3.3.1 Biologinen

Biologinen ihmiskuva muodostuu biologisten toimintojen tutkimisesta ja korostaa elintoimintojen tärkeyttä. Biologien mielestä geeniperimän vaikutus on suuri. Ihmiskuva ei ota huomioon henkisiä arvoja ja malleja, vaan myös psyyke, kuten ajattelu, tunne ja tahto määräytyvät sen mukaan biologisesti. Myös eläimen ja ihmisen yhteispiirteet huomioidaan. (Vuorinen, Tuunala & Mikkonen 2001 s. 116.)

Ihminen on psykofyysissosiaalinen kokonaisuus Vuorinen, Tuunala & Mikkonen 2001, 118). Ihminen on biologinen olento, ja geeniperimä määrää ihmisen ominaisuuksia. Perimä säätelee merkittävästi mm. hermojärjestelmän kasvua. Tämän takia vastasyntyneellä on toimintavalmiuksia, jotka auttavat sopeutumaan kohdun ulkopuoliseen elämään. (Vuorinen, Tuunala & Mikkonen 2001 s. 116.)

Identtiset kaksoset ovat toistensa kaltaisia hyvin pitkälle, eivät ainoastaan ulkonäöltään vaan myös luonteeltaan ja kiinnostuksiltaan. Kaksostutkimuksissa saadaankin arvokasta tietoa siitä, kuinka pitkälle perimä vaikuttaa ihmiseen ja mikä on ympäristön osuus. Vuorinen, Tuunala & Mikkonen 2001 s. 118.)

Useista eri tutkimuksista saadut tiedot viittaavat siihen, että perimä vaikuttaa merkittävästi luonteenpiirteisiin ja älykkyyteen. Tutkimuksissa on myös saatu selville ne piirteet, joihin perimä vaikuttaa. Niitä ovat muun muassa aktiivisuus, sosiaalisuus, ahdistuvuus, seksuaalisuus ja aggressiivisuus. Biologisen ihmiskuvan mukaan ihmisen aktiivisuus riippuu perimästä. Tämän käsityksen mukaan ihminen toimii nykytilanteestaan, eikä perimä määrää toimintaa eli ihminen ohjaa omaa toimintaansa itse. (Vuorinen, Tuunala & Mikkonen 2001 s. 118.)

3.3.2 Sosiologinen

Ihminen muokkaa ympäristöään omia tarkoituksiaan varten. Tämä on saanut aikaan uuden toimintaan vaikuttavan tekijän, kulttuurievoluution. Ympäristön eli yhteiskunnan merkitys ihmisen elämään on suuri. Biologiset toiminnot muokkautuvat sen ympäristön mukaan, mihin ihminen on syntynyt. (Vuorinen, Tuunala & Mikkonen 2001 s. 121)

Eri kulttuureissa elävät ihmiset ajattelevat eri tavoin. Ihmiset kokevat oman kulttuurinsa ajattelutavat oikeiksi ja luonnollisiksi sekä muiden kulttuurien tavat oudoiksi. Virikkeiden määrä kulttuurissa vaikuttaa psyykeeseen paljon. (Vuorinen, Tuunala & Mikkonen 2001 s. 121 - 123.)

Ihmiset ovat sosiaalisia. Kun ihmiset jaetaan ryhmiin ja ryhmät laitetaan kilpailemaan keskenään, syntyy kiivasta taistelua. Ryhmäjäsenyydellä on yksilöön suuri valta, jota ei voida selittää vain yksilön omien ominaisuuksien pohjalta. Suuressa ihmisjoukossa tunteet tarttuvat ihmisestä toiseen ja monet toimivat ryhmässä järjenvastaisella tavalla. (Vuorinen, Tuunala & Mikkonen 2001 s. 124.)

Ihminen toimii nykytilanteestaan ja ryhmässä ollessaan ihminen ei itse ohjaa täysin toimintaansa, vaan menee joukon mukana eli on ryhmässä ollessaan irrationaalinen. Sosiologinen ihmiskäsitys ei vastaa kysymykseen ihmisen aktiivisuudesta.

3.3.3 Humanistinen

Humanistien ihmiskuva, jota kutsutaan myös individualistiseksi ihmiskäsitykseksi, ei pyri selittämään toimintaan vaikuttavia tekijöitä. Humanistiseen perinteeseen nojaavat psykologit eivät myöskään tutki ihmistä perimän tai ympäristön vaikutuksen tuotteena tai muutenkaan käytä perinteisiä tutkimusmenetelmiä, vaan he pyrkivät tutkimaan ja ymmärtämään jokaista henkilöä yksilönä. Heidän mukaansa ihmisen yksilöllisyys pyrkii tulemaan esiin kaikissa ikävaiheissa. Ihminen pyrkii löytämään itsensä, ja vasta löytämisen jälkeen ihminen ymmärtää olevansa itse vastuussa itsestään. (Vuorinen, Tuunala & Mikkonen 2001 s. 129)

Humanistien mukaan ihminen ei ole koskaan valmis, vaan ihmiset kohtaavat koko ajan uusia haasteita. Koko ajan olemme valintojemme ja tekojemme summa. Nykyhetkestä eteenpäin valintamme ovat meidän itse tekemiämme, eli olemme ainakin periaatteessa vapaita. Käytännössä kuitenkin menneisyytemme ja nykyinen elämäntilanteemme rajoittaa toimintaamme monin tavoin. (Vuorinen, Tuunala & Mikkonen 2001 s. 130–131.)

Humanistisen psykologian tunnetuimpia edustajia on Carl Rogers. Hänen mukaansa ihminen pyrkii perimmältään hyviin tavoitteisiin ja itselle tärkeiden asioiden edistämiseen. Rogersin mukaan ihminen ohjaa toimintaansa niin järkiperäisesti kuin hänelle on mahdollista. Elämän tarkoituksen löydettyään ihminen on aktiivinen ja ohjautuu teoriassa ainoastaan nykytilanteestaan, kertovat humanistipsykologit. Perusolemukseltaan ihminen on itseään ohjaava. (Joensuun avoin yliopisto, internetlähde 23.7.2004.)

3.3.4 Kognitiivinen

Kognitiivinen psykologia näkee ihmisen aktiivisena tietojen käsittelijänä. Sen perusperiaatteet hyväksytään nykyään yleisesti. Kognitiivisen käsityksen mukaan ihmistä eivät vedä toimintaan vaistot tai vietit, vaan aktiivisuus ja tavoitteellisuus. Nämä ovat ihmiselle lajityypillisiä ominaisuuksia. Ihminen on loputtoman utelias. (Vuorinen, Tuunala & Mikkonen 2001 s. 132)

Tavoitteisiin pyrkiessään ihminen rakentaa toimintasuunnitelmia ja ohjaa tekojaan näiden suunnitelmien varassa. Ihminen ei vain reagoi ympäristöön passiivisesti, vaan antaa ärsykkeille ja ulkoisille tapahtumille merkityksen. Alemmat eläimet sen sijan toimivat erilaisten käyttäytymismuotojen avulla, ihminen tilanteelle antamansa merkityksen perusteella. (Vuorinen, Tuunala & Mikkonen 2001 s. 132)

Kognitiiviset psykologit ovat tutkineet erityisesti ihmisen tietoista ohjausta. Käsityksen mukaan ihminen on sitä vapaampi, mitä tietoisemmin hän pystyy ohjaamaan toimintaansa. Tietoisuus on kuitenkin rajoittunut. Esimerkiksi eri kulttuureissa olevat ihmiset saavat henkilöstä samantapaisen ensivaikutelman. Koehenkilöt eivät kuitenkaan tietoisesti tunnista ensivaikutelmaansa määränneitä tekijöitä. (Vuorinen, Tuunala & Mikkonen 2001 s. 133)

Kognitiivinen ihmiskuva, että ihminen on vapaa, itseään ohjaava ja järkiperäinen olento, jolle aktiivisuus on tyypillinen ominaisuus. Ihminen ohjaa toimintaansa tilanteesta saamansa merkityksen avulla, eli ohjautuu nykytilanteestaan, mutta myös historia vaikuttaa toiminnan ohjaukseen.

3.3.5 Psykoanalyyttinen

Ensimmäinen teoria psykoanalyyttisesta ihmiskäsityksestä sisältyy Sigmund Freudin kehittämään psykoanalyysin teoriaan. Tämä teoria on vaikuttanut merkittävästi myöhempiin käsityksiin persoonallisuuden rakenteesta korostaessaan tiedostamattoman sielunelämän merkitystä ihmisen toimintoja ohjaavana voimana. (Tähkä 1982 s. 4)

Freud ymmärsi ihmismielen eräänlaisena voimien taistelukenttänä, jossa voimat muuttuvat koko ajan. Suuntausta kutsutaankin tästä syystä myös psykodynaamiseksi. Psykodynaaminen ihmiskäsityksen perustana on se, että ihminen joutuu vauvaiästä alkaen kamppailemaan sovittaakseen omat halunsa ympäristön asettamiin ehtoihin. Sen mukaan nämä ihmissuhteisiin liittyvät tyydytykset ja pettymykset muokkaavat psyykeä koko ihmisen elinajan. (Vuorinen, Tuunala & Mikkonen 2001 s. 136)

Esimerkiksi vauva ei pysty itse tyydyttämään tarpeitaan, esimerkiksi nälkää ja janoa, vaan tarvitsee siihen aikuisten apua. Jo muutaman kuukauden ikäisenä vauva alkaa kaivata vanhempien läsnäoloa, joka tuottaa hänelle turvallisuuden tunnetta. Näin fyysisten tarpeiden tyydyttäjistä tulee myös lapsen psyykkisten halujen tyydyttäjiä. (Vuorinen, Tuunala & Mikkonen 2001, 136.)

Psykodynaaminen ihmiskuva vastaa myös kysymykseen tunteista. Tunteet ovat yksi keino ihmisen pyrkimyksistä eheään minäkokemukseen. Tunteet saavat aina sen muodon, joka on yksilölle psyykeen kannalta sillä hetkellä paras. Tämä yleistys toimii aina. (Vuorinen, Tuunala & Mikkonen 2001, 138.)

Psykoanalyyttisen ihmiskuvan kertoo, että ihminen ohjaa toimintaansa halujensa kautta, eli ei ole täysin vapaa. Aktiivisuuteen psykoanalyytikot eivät ota kantaa.

Ihminen ohjautuu nykytilanteestaan, mutta kantaa koko elämänsä mukanaan historiaa, jota ovat muovanneet ihmissuhteista saadut tyydytykset ja pettymykset. Joskus ihminen saattaa olla haluja tavoitellessaan irrationaalinen. (Vuorinen, Tuunala & Mikkonen 2001, 138.)

Tässä tutkimuksessa käytettävä MBTI-testi pohjautuu psykoanalyyttiseen ihmisnäkemykseen. Tarkemmin MBTI-testiä esitellään luvussa 4.

3.4. Yhteenveto ja tutkimuksen teoreettinen tarkastelunäkökulma

Persoonallisuuspsykologisen näkökulman valitseminen tämän tutkimuksen näkökulmaksi oli harkittu. Teoria on läpikäynyt muutoksia ja pitkällisen ”evoluution”, jolloin sen teoriat on myös kirjallisuudessa esitelty suhteellisen ristiriidattomasti. Eroavaisuuksia persoonallisuuspsykologian koulukuntien sisällä on, mutta periaatteellisista asioista sen sisällä ollaan voimakkaasti yhtä mieltä. Tyyppiopit ja persoonallisuusteoriat ovat kuitenkin varsin yksinkertaisia ja käsiteltäessä massoja, antavat suhteellisen kattavan kokonaiskuvan yksilöiden käyttäytymiseen vaikuttavista syistä.

Persoonallisuuspsykologiassa pyritään tutkimaan niitä yksilön perusominaisuuksia, joiden kautta pystytään kuvaamaan ja selittämään hänen toimintaansa. Tässä tutkimuksessa lähdetään seuraavista perusolettamuksista, jotka on tehty esitetyistä persoonallisuuspsykologian teorioista:

1. Persoonallisuuden piirteet ovat suhteellisen pysyviä ja niiden lähtökohdat ovat synnynnäisiä riippumatta yksilöstä,
2. Samat peruspiirteet esiintyvät kaikilla saman kulttuuripiirin ihmisillä, mutta niiden voimakkuus vaihtelee yksilöittäin,
3. Persoonallisuus ohjaa ihmisen käyttäytymistä ja
4. Pysyvä käyttäytymisen muutos edellyttää muutoksia persoonallisuudessa (hetkellinen ja tilannesidonnainen käyttäytymisen muutos on mahdollista persoonallisuuden asettamissa rajoissa).

Näiden olettamuksien kautta tarkastellaan tähän tutkimukseen rajattua persoonallisuustestiä persoonallisuuspsykologiassa. Olettamukset selkeyttävät

tutkimuksen näkökulmaa, josta MBTI-testi esitellään ja sen tuottamia tuloksia myöhemmin verrataan transformationaaliseen johtamiseen. Seuraavassa luvussa esitellään MBTI-testi, sen lähtökohdat ja kehitys tähän päivään saakka. Tarkastelun päämäärä on selvittää testin tulosten tulkintaa ja lainalaisuuksia sekä havainnollistaa ne tekijät, joista testi on kehittynyt nykyiselleen.

4. MYERS-BRIGGS TYPE INDICATOR® -PERSOONALLISUUSTESTI

Tässä luvussa tarkastellaan MBTI-testiä. Testi on käytössä Puolustusvoimissa ja edustaa omaa psykologista kehityslinjaansa, joka on kuvattu tutkimuksen viitekehyksessä sekä edellisissä luvuissa. Jotta tutkimuksessa voidaan perustellusti käsitellä testin tuottamia tuloksia, on kattavasti käsiteltävä kyseinen väline. Testi esitellään kattavasti, edeten testin teoreettisten perusteiden kautta testin tulosten tulkitsemisen lainalaisuuksiin. MBTI-testi on kehittäjänsä elämäntyö, jonka vuoksi käytössä ollut lähdeaineisto on suurilta osin vain yhden tekijän tuotosta.

Tässä luvussa ei käsitellä tutkimuksessa toteutetun MBTI-testin tuloksia, vaan keskitytään testin perusteisiin, jotta syvällinen ja yhdistävä pohdin MBTI-testin tulosten ja transformationaalisen johtamisen välillä on mahdollista ja johdonmukaista.

4.1. Myers-Briggs Type Indicator®: in teoreettinen tausta

Myers-Briggs Type Indicator® on persoonallisuuden arvioinnin apuväline. Se on maailmanlaajuisesti tunnettu persoonallisuuden mittaamisen väline, jolla tehdään vuosittain noin neljä miljoonaa testiä. Testi on virallisesti käännetty kuudelletoista eri kielelle. Testin kehittäjät, Isabel Myers ja hänen äitinsä Katharine Briggs kehittivät testiä ja sen teoreettisia perusteita yli neljän vuosikymmenen ajan. Isabel Myers, poliittisten tieteiden maisteri, halusi toisen maailmansodan jälkeen luoda menetelmän, jolla kyettäisiin arvioimaan ihmisten eroavaisuuksia. Hän loi mallin ja arviointimenetelmän, josta kasvoi vuosikymmenien saatossa yksi tunnetuimmista persoonallisuuden mittareista.

4.1.1. MBTI-testin teoreettinen tausta

Isabell Briggs Myers kehitti MBTI-testin mahdollistaakseen Jungin ihmistyyppien havainnoimisen ja testaamisen, sekä mahdollistaakseen testin kautta saatavan tiedon mukauttamisen käytäntöön. Myers pyrki ottamaan huomioon jokaisessa testiin kuuluvassa kysymyksessä jungilaisen teorian jo testin kehittämisvaiheessa, joka johtikin useisiin eri variaatioihin MBTI-testistä. Kehittäessään testiä, Myers kuitenkin joutui hyvin selkeästi tulkitsemaan Jungin ajatuksia ja useat termit ja lopulliset teoriat

tuleekin käsittää Isabell Briggs Myersin tulkintoina ja muokkauksina Jungin ajatuksista. Myers toi mukanaan laajennuksia Jungin oppeihin, luoden yksiselitteisen asteikon sekä uuden ulottuvuuden (JP-indikaatio) testin tuloksiin. Myersin käyttäessä termiä tyyppiteoria (type theory), tarkoitetaan sillä Jungin teoriaa ihmistyypeistä, jonka on tulkinnut ja muokannut Isabell Myers ja Katharine Briggs. (Myers & McCaulley 1986 s. 11)

Jungin perusajatus ja psykologinen teoria psykologisista tyypeistä oli olettamus, että jokainen yksilö käyttää neljää henkistä perustoimintoa tai prosessia, joita nimitetään Aistiva (S), Intuitio (N), Ajatteleva (T) ja Tunteva (F). Jokainen käyttää näitä ominaisuuksia päivittäin ja niiden sekoittumisesta johtuvat käyttäytymiserot voidaankin nähdä persoonallisuuden eroina. MBTI-testin antama indikaatio, 16 eri ihmistyypin variaatiot eroavat tästä olettamuksesta vain siten, että kunkin ominaisuuden voimakkuutta kyetään havainnoimaan sekä ymmärretään testikohteen asenteellinen preferointi eli Ekstroversio tai Introversio, joiden kautta henkisiä ominaisuuksia käytetään. Lisäksi kuvaa yksilön persoonallisuudesta täydennetään lisäämällä vielä yksi asenteellinen kuvaaja, eli Arvioiva (J) ja Tarkkaileva (P), joiden kautta henkilön taipumusta havainnoida ja jäsentää ympäröivää todellisuutta kyetään selittämään täydellisemmin. (Myers & McCaulley 1986 s.12)

4.1.1. Asenteelliset funktiot

Jung kuvasi erityisesti kolmen päämuuttujan, Ekstroversio-Introversio (EI), Aistiminen-Intuitiivisuus (SN) ja Ajattelu-Tunteminen (TF) kautta ihmisen persoonallisuuden muokkautumista. (kts. Jung 1971) Isabell Myers ja Katharine Briggs lisäsivät tähän kuvaukseen myös neljännen ulottuvuuden, Arviointi-Tarkkaavaisuus (JP). Asenteelliset funktiot, Ekstroversio ja Introversio olivat Jungin eniten käsittelemiä persoonallisuustyyppien käsitteitä. Niitä voidaankin teorian näkökulmasta käsitellä taipumuksina ja asenteina ulkoista maailmaa kohtaan, joiden kautta henkilö tekee itsensä tietoiseksi toisille sosiaalisessa ympäristössä. Asenteellisten funktioiden voidaankin nähdä liittyvän enemmän käyttäytymiseen kuin toiminta- tai havainnointiprosesseihin, toisin kuin myöhemmin kuvattavat suuntaavat funktiot. (Myers & McCaulley 1986 s.13)

Ekstrovertin ihmistyypin huomio kiinnittyy enemmän ulkoiseen, esineisiin ja vallitsevaan ympäristöön kuin vastakohtansa Introvertin. Ekstroverttia leimaa voimakas halu kommunikoida ja toimia ympäristönsä kanssa, ikään kuin varmistaakseen sen tärkeyden ja lisätäkseen sen vaikutusta. Ekstrovertti ihmistyyppi on hyvin tietoinen ympäristöstään, tarvitsee toimintaa ympärilleen, impulsiivinen ja erityisesti pyrkii sosiaalisuuteen muiden yksilöiden kanssa. (Myers & McCaulley 1986 s.13)

Ekstrovertin ihmistyypin eräänlaisena vastakohtana voidaan nähdä Introvertti. Ulkoisen maailman sijaan Introvertti kiinnittää huomionsa mielen sisäisiin tapahtumiin ja asioihin ennen kuin hakee stimulaatiota ulkoisesta ympäristöstä. Energia sisäiseen tarkasteluun saadaan ulkoisesta ympäristöstä, mutta huomion painopiste kiinnittyy enemmänkin asiayhteyksiin ja ideoihin, kuin kanssakäymiseen. Introvertti ihmistyyppi on mieluummin pidättyvä kuin itsensä julki tuova, hän voi olla mietiskelevämpi ja nauttii enemmän yksinäisyydestä ja yksityisyydestä kuin Ekstrovertti. (Myers & McCaulley 1986 s.13)

Jungin kuvaus ihmisen persoonasta kolmen muuttujan yhtälönä ei kuitenkaan sisältänyt Myersin lisäämää JP indikaatiota. JP, eli Arviointi-Tarkkaavaisuus (judging-perception) kuvaa Myersin mukaan kahta eri asiaa. Ensiksi, indikaatio voidaan nähdä yksilön tapana reagoida ja kanssa käydä ympäröivän maailman kanssa. Toiseksi, linkitettynä EI-indikaatioon, indikaation tuloksesta voidaan havainnoida mikä suuntaavista ominaisuuksista on hallitseva tai pääominaisuus ja mikä ns. aliominaisuus. Juuri tämän ominaisuuden lisääminen ja käytettävyys on ollut Myersin ja Briggsin tunnustettu läpimurto tyyppiteorian kehittämisessä. (Myers & McCaulley 1986 s.13)

Asenteellinen funktio Tarkkaavaisuus - *perception* tarkoittaa yksilön taipumusta ja virittyneisyyttä aistein havaittavaan tietoon. Liitettäessä suuntaava S funktio tarkkaavaisuuden indikaatioon P, ihmistyyppi arvostaa ja tarkoittaa tiedolla hyvin voimakkaasti välitöntä ja sen hetkistä tietoa. Intuitiivinen - Tarkkaavainen yksilö näkee todennäköisemmin tiedon uusina mahdollisuuksina. Yhteisenä piirteenä P-indikaation omaaville yksilöille on tilanteenmukaisuus ja impulsiivinen käyttäytyminen, he ovat usein uteliaita, sopeutuvia, avoimia uusille tilanteille ja pyrkivät havaitsemaan mahdollisimman laajasti kaikki asioihin vaikuttavat tekijät. (Myers & McCaulley 1986 s.14)

Asenteellisena funktiona arviointi - *judging* tarkoittaa yksilön halua saada aikaan päätöksiä, luoda johtopäätöksiä ja yleisesti suunnitella ja organisoida suurempia kokonaisuuksia. Jos J-indikaatio linkitetään suuntaavaan funktioon T, painottuu yksilöllä voimakkaasti looginen ajattelumalli ja päätöksenteko. Tuntevan (F-indikaatio) ihmistyypin kanssa J ilmaisee yksilön päätösten syntyvän lähinnä inhimillisten tekijöiden ja subjektiivisten arvojen kautta. Yhteisenä tekijänä J-indikaation omaavilla voidaan nähdä, että J-indikaation vastafunktion P käyttö pienenee merkittävästi kun yksilö on havainnoinut riittävästi ympäristöään muodostaakseen riittävän kuvan kokonaisuudesta päätöksentekoa varten. Henkilöt, jotka preferoivat J-funktiota, vaikuttavat usein ulkoisessa kanssakäymisessä organisoiduilta ja hyviltä päätöksentekijöiltä. (Myers & McCaulley 1986 s.14)

4.1.2. Suuntaavat ominaisuudet

Neljä prosessia, joita jungilainen psykologia kuvaa (S, N, T ja F), ilmaisevat henkilön orientoitumista tietoiseen maailmaan ja niitä nimitetäänkin suuntaaviksi ominaisuuksiksi (orienting functions). Jung itse määritteli kyseiset ominaisuudet "erikoisiksi psyykkisiksi toiminnoiksi, jotka säilyvät teoreettisesti muuttumattomina vaihtelevissa olosuhteissa".(Myers & McCaulley 1986 s.12) Jung perusti käsityksensä neljästä toiminnosta omiin empiirisiin havaintoihinsa ja mainitsee niistä seuraavasti:

"*I distinguish these functions from one another because they can not be related or reduced to one another*" (Jung 1971 s. 437)

Näin ollen tyyppiteoriankin olettamuksena on, että monet tietoisen persoonan osa-alueet voidaan sisällyttää näihin neljään toimintoon. (Myers & McCaulley 1986 s.12)

Jotta Jungin teoriaa ihmistyypeistä voidaan ymmärtää ja käyttää käytännössä, on huomioita erityisesti myös edellä mainitut termit tarkkaavaisuus (Perception) ja arviointikyky (Judgement). Nämä kaksi ominaisuutta eivät suoraan kuuluneet Jungin ajatuksiin, mutta Myers halusi testiä kehittäessään nostaa ne esiin täydentääkseen testin kautta saatavaa tietoa. Myersin perusajatus näistä ominaisuuksista oli, että

tarkkaavaisuuteen sisältyvät ne yksilön ominaisuudet, joiden kautta hän ulkoista maailmaa havainnoi ja tiedostaa ympärillään olevia asioita, esineitä ja tapahtumia. Se sisältää myös tiedonhankinnan, elämysten tai inspiraation etsimisen käsitteet. Arviointikyvyn käsite sisältää yksilön tavat tehdä päätelmiä asioista, joita hän on tarkkaavaisuutensa kautta havainnoinut. Käsite tarkoittaakin paljolti kykyä analysoida saatua tietoa, päätöksentekoa, tilanteiden arviointia sekä valintojen tekoa havaituista ärsykkeistä. (Myers & McCaulley 1986 s.12)

Jung jaotteli tarkkaavaisuutta käsittävät toiminnot kahteen luokkaan - Aistiminen ja Intuitiivisuus. Hän kutsui näitä irrationaalisiksi funktioiksi, koska hän näki kyseisten ominaisuuksien käytön olevan voimakkaimmillaan kun asioita vain seurataan tiedon virtana, eikä niitä jäsennetä tietoisin toiminnoin. Nykypäivän käsite, "aivoriihi" (*brainstorming*), onkin paljolti johdettu Jungin irrationaalisten toimintojen käsitteen pohjilta. (Myers & McCaulley 1986 s.12)

Aistiminen - sensing (S) viittaa havaintoihin ja niiden tekemiseen aistien kautta. Aistimisella yksilö ilmentää sitä mikä on olemassa. Koska aistiminen tuottaa tietoa ainoastaan tapahtumista juuri kyseisenä hetkenä, aistimiseen suuntautuneet henkilöt yleensä keskittyvätkin hetkellisiin ja välittömiin tapahtumiin ympäristössään ja usein kehittävät hyvin tyypillisiä henkilökohtaisia ominaisuuksia, jotka sitoutuvat tähän ajattelutapaan. Näitä ominaisuuksia ovat erityisesti, hetkellisistä tilanteista nauttiminen, realistisuus, hyvin tarkka hetkellinen seuraamiskyky, yksityiskohtien muistaminen ja käytännöllisyys. (Myers & McCaulley 1986 s.12)

Intuitiivisuus - intuition (N) käsittää yksilön kyvyn havainnoida mahdollisuuksia, tarkoituksia ja asioiden välisiä suhteita eläytymisen kautta. Jung määritteli intuitiivisuuden alitajunnan tarkkaavaisuutena. Intuitiot voivat ilmestyä yksilön tietoisuuteen äkillisesti, "aavistuksena", johtuen ärsykkeestä, joka ei sinänsä välttämättä liity tapahtuneeseen millään tavoin. Siinä missä aistiva ihminen näkee esimerkiksi omenan, hän kuvaa sitä sanoin "mehukas", "punainen" tai "vihreä, jossa on mustat siemenet". Intuitiivinen ihminen taas voi mahdollisesti luoda omenasta intuition sanoen: "Wilhelm Tell", "Pitää lääkärin loitolla" tai "Paistettu porsas". Kaiken kaikkiaan intuitiivisuus sallii tarkkaavaisuuden ylittää havaitsemisen rajat. Intuitiivinen ihminen voi näin ollen hyvinkin olla uutta luova, mahdollisuuksia näkevä, jopa siinä määrin, että voi jopa unohtaa asioiden tosiseikat. Tämän luonteenpiirteen tai

toiminnon kehittäminen tekee ihmisestä yleisesti mielikuvituksekkaan, teoreettisesti ajattelevan ja luovan. (Myers & McCaulley 1986 s.12)

Jungilaisen käsityksen mukaan myös Myers käyttää termejä tai toimintoja "Ajatteleva" ja "Tunteva" erikoistuneina tapoina havainnoida tietoisesti ja jäsentyneesti maailmaa. Laajempana kokonaisuutena sekä Jung että Myers käsittävät T ja F funktiot arviointikyvyn osa-alueina, eli keinoina jäsentää havaittuja tietoja ja kykynä muuntaa sitä omien ajatusten ja toimien välineiksi. Näin ollen näitä toimintoja nimitetään rationaalisiksi funktioiksi. Toimintojen rationaalista luonnetta kuvaa hyvin vahvasti niiden sidonnaisuus henkilön kykyihin havainnoida ympäristöään. Näitä kerättyjä tietoja yksilö pyrkii tietoisesti muuntamaan loogisiksi rakenteiksi, joiden pohjalta pystyy harkitsemaan sopivan reagointitavan ko. ärsykkeeseen. (Myers & McCaulley 1986 s.12)

Ajatteleva - thinking (T) funktio on ihmisen toiminto, jonka kautta tietoa yhdistetään loogisin yhteyksin kokonaisuudeksi. Ajatteleva yksilö nojaa usein tiettyihin ajattelumalleihin ja -prosesseihin, kuten syy-seuraus-suhde, ja on lähes poikkeuksetta hyvin samankaltainen riippumatta yksilöstä. Ajatteleva henkilö luo omiksi tunnuspiirteikseen usein ajattelusta ja päättelykyvystä johdettavissa olevia ominaisuuksia, kuten analyyttinen ajattelukyky, objektiivisuus ja kriittisyys asioita kohtaan sekä hyvä ajantaju ja kyky hahmottaa menneen suhdetta nykyisyyteen ja tulevaisuuteen. Yleiskielessä ajattelevasta yksilöstä käytetään termejä järkevää" ja looginen". (Myers & McCaulley 1986 s.12)

Tunteva - Feeling (F) toiminto kuvaa yksilössä tapaa tehdä päätöksiä, joiden vaikuttimina ovat asioiden arvot. Tunteva persoona nojaa hyvin voimakkaasti henkilökohtaisiin ja kulttuurisiin arvoihin, joiden pohjalta hän prosessoi saamaansa tietoa. Monessa tapauksessa tunteva ihmistyyppi ei kykene toimimaan läheskään niin objektiivisena tarkkailijana kuin ajatteleva, vaan perustaa päätöksensä ja toimenpiteensä mieluimmin asioille annettujen arvojen kuin niihin vaikuttavien tosiasioiden pohjalta. Yksilöt, jotka ovat tuntevasti orientoituneita, pyrkivät myös tekemään päätöksiään toisten mukaan. Ihmistyyppiä kuvaakin hyvin empatian kyky ja inhimillisyys sekä henkiseen tasapainoon pyrkiminen niin henkilökohtaisella kuin yhteisöllisellä tasolla. (Myers & McCaulley 1986 s.12–13)

Edellä mainittuja neljää eri tietoisuuden ja järkiperäisyyden toimintoa yksilön persoonassa määräävät eri tavoin yksilön tavoitteita niin yksilönä kuin sosiaalisena olentona:

- S-indikaation omaava henkilö pyrkii löytämään tiedon siitä mitä tapahtuu juuri nyt ja mikä on konkreettisesti totta.
- N-indikaation omaava etsii mahdollisuuksia ja eläytyy asioihin.
- T-indikaation omaava pyrkii löytämään järjellisen järjestyksen harmonian logiikan kautta.
- F-indikaation omaava pyrkii järjestykseen omien arvojen ja subjektiivisten käsitteiden kautta. (Myers & McCaulley 1986 s.13)

Teorian keskeinen sisältö on oletuksessa, että edellä mainitut neljä ominaisuutta tai funktiota toimivat toistensa vastavaikuttajina ja näin ollen myös pareina. Tyyppiteoriassa yksi mainituista funktioista on hallitseva tai yksilön eniten käyttämä. Hallitsevan funktion rooli on voimakas ja antaa paljolti pohjan persoonan muodolle ja sen kautta yksilö toimintatavoille. Vastavaikuttajina toimivat funktiot ovat tärkeitä, mutta ovat kuitenkin hallitsevan ominaisuuden aliominaisuuksia ja näin alitajuisesti myös palvelevat sitä päämäärää, johon hallitseva ominaisuus pyrkii. Tapa, jolla hallitseva ja muut funktiot reagoivat keskenään on määriteltävissä MBTI-testin muiden indikaatioiden (EI ja JP) kautta. (Myers & McCaulley 1986 s.13)

4.1.3. MBTI-ihmistyyppien esittely

Kuten jo edellä mainittiin, Myers-Briggs Type Indicatorin® testitulokset eli indikaatiot ilmaistaan neljän kirjaimen yhdistelminä. Kun kyseistä saatua dataa käsitellään käytännöllisellä tasolla, on ymmärrettävä, että ihmistä tarkastellaan sekä teorian näkökulmasta että havaittujen piirteiden ja tulosta edustavan ihmistyypin havainnoinnin kautta saatujen tietojen pohjalta. Testi ei anna tieteellisen aukotonta kuvaa ihmisestä, vaan sen valmentava ja ohjaava luonne tekee siitä hyödyllisen ja käyttökelpoisen vain kun tulosten tulkitsijalla on riittävä tietämys ja näkemys eri ihmistyyppien luontaisista ominaisuuksista. (Myers & McCaulley 1986 s.30)

Myers itse ei näe hyödyllisenä tuntea ja opetella ulkoa kaikkien 16 ihmistyypin tarkkaa tieteellistä luonnekuvausta ja erityistuntomerkkejä, vaan tärkeämpää on

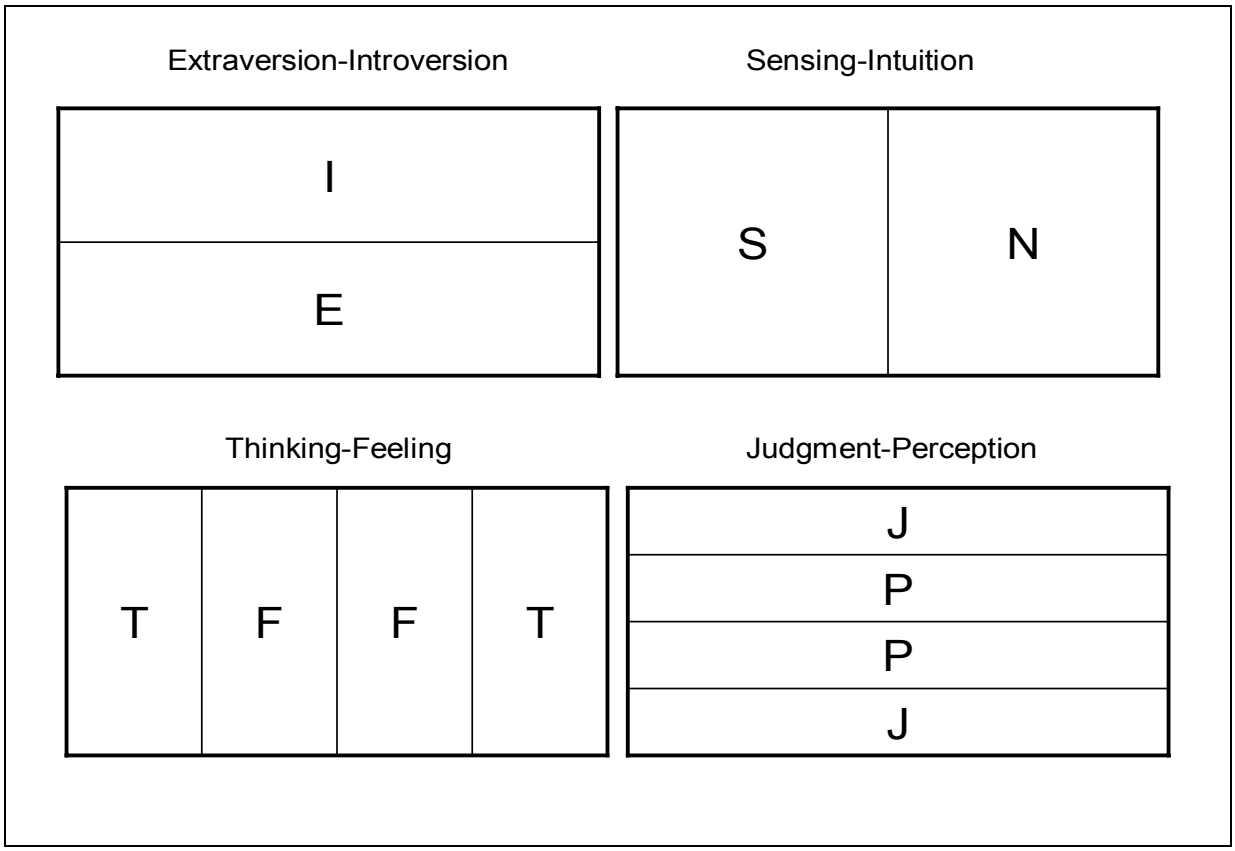
ymmärtää logiikka, jolla indikaatioiksi muodostuneet 16 ihmistyyppiä esitetään. (Myers & McCaulley 1986 s. 30) Seuraavassa kuvassa on esitelty Isabel Myersin mukaan MBTI-testin kautta saatavien ihmistyyppien rakenne.

		Aistivat		Intuitiiviset	
		ajattelevat	tuntevat	tuntevat	ajattelevat
Introvertit	arvioivat	ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
	tarkkailevat	ISTP	ISFP	INFP	INTP
Ekstrovertit	tarkkailevat	ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
	arvioivat	ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

Kuva 6 MBTI-ihmistyypit (Myers, McCaulley 1986, s.31)

Tämä tyyppitaulukko on suunniteltu korostamaan sijoittelun avulla yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia ihmistyyppien välillä. Kullakin tyypillä on kolme yhteistä indikaatiokirjainta vierekkäisten ihmistyyppien kanssa.

Introvertit (I) ihmistyypit on sijoitettu kahdelle ylimmälle riville. Ekstrovertit (E) löytyvät riveiltä kolme ja neljä. Aistivat (S) ja intuitiiviset (N) ihmistyypit ovat sijoitettu pystysarakkeisiin, S vasemmalle ja N oikealle. Ajatteleva (T) ihmistyyppi ilmaistaan uloimmissa pystysarakkeissa, tunteva (F) keskimmäisissä. Sama logiikka toistuu vaakariveillä, arvioiva (J) ylin ja alin rivi, tarkkaavainen (P) toinen ja kolmas rivi. Syynä asetteluun tällä tavoin Myers ilmoittaa hänen omat muistisääntönsä, joiden perusteella indikaatioiden sijoittuminen olisi helpompaa muistaa. Alla olevassa kuvassa on lisäksi selvennetty indikaatiokirjainten asettelua. (Myers & McCaulley 1986 s. 30-31)



Kuva 7 Indikaatioiden asettelu (Myers, McCaulley 1986 s. 31)

Myers mainitsee puhuessaan indikaatioiden tulkinnan terminologiasta eroavaisuuksia jungilaisen koulukunnan termeihin. Jung ei ottanut huomioon niin sanottua ”toissijaista” funktiota, jonka Myers on erityisesti lisännyt piirteiden tulkinnan termiksi. Jungin puhuessa esimerkiksi *ekstrovertistä ajattelijasta*, tarkoitetaan Myersin luomalla käsitteistöllä ekstroverttia, jolla ajattelu on *dominoiva* toiminto. MBTI-testin indikaationa tällainen henkilö voi saada indikaation ESTJ tai ENTJ. Myersin termein henkilö, joka on ekstrovertti *ja* ajattelija, viittaa kaikkiin niihin neljään ihmistyyppiin, jotka sisältävät indikaatiot E ja T, riippumatta siitä onko ajattelu dominoiva vai toissijainen funktio. (Myers & McCaulley 1986 s. 31) Myers on näin omalla terminologiallaan pyrkinyt selkeästi laajentamaan yksilöiden persoonallisuuden kuvaamista jungilaisesta piirreteoriasta, luoden näin mahdollisuuden tarkempaan analyysiin persoonallisuusindikaatioista. Näinkin monimutkaisen asian selkeyttämiseksi MBTI-testin terminologiassa viitataan aina määrättyjen indikaatiokirjainten yhdistelmiin ja niiden kautta muodostuviin merkityksiin. Näiden yhdistelmien tunnuspiirteitä käsitellään seuraavassa kappaleessa.

On usein hyödyllistä kuvata useita ihmistyyppejä ryhminä, sillä MBTI-indikaatioista on löydettävissä hyvinkin paljon yhteisiä piirteitä. Tämä mahdollistaa MBTI-testin käyttämisen ihmistyyppiryhmien tutkimuksen apuvälineenä, mikäli voidaan todistaa esimerkiksi ekstrovertikkoja tai introvertikkoja yhdistävän juuri tietty luonteenpiirre. Suurin ongelma testin tulosten ja ihmistyyppikuvausten analysoinnissa onkin löytää sopiva yhteinen piirre, joka yhdistäisi eri ihmistyyppejä. Täydellinen yhteneväisyys on useissa tapauksissa havaittavissa vain kahden eri ihmistyypin välillä, jolloin kyseisen ominaisuuden ei voida sanoa tieteellisesti olevan yhteinen suuremmalle joukolle, vaikka siihen viittaavia tekijöitä esiintyisikin. Psykologisen testauksen päämääränä on lähes poikkeuksetta antaa mahdollisimman yksiselitteistä ja tarkkaa tietoa havainnoitavasta kohteesta, jolloin yleistämisen mahdollisuudet ilman perusteluja ovat pieniä. (Myers & McCaulley 1986 s. 31)

Myers on omalla tutkijaryhmällään havainnoinut erilaisien ihmistyyppiryhmien käyttäytymistä yrittäen luonnostella nimitystä ja persoonallisuuskuvausta eri MBTI-indikaatioista muodostetuille ryhmille. Hän kuitenkin myöntää näiden empiiristen havaintojen testaamisen, kokoamisen ja analysoinnin olevan yhä varhaisessa vaiheessa, vaikka esittääkin jo kuvauksia tyyppitaulukon pohjalta muodostettujen ryhmien tunnuspiirteiksi. (Myers & McCaulley 1986 s. 31-32) Kyseinen taulukko on nähtävissä alla olevassa kuvassa tutkijan suomentamana.

		Aistivat		Intuitiiviset	
		ajattelevat	tuntevat	tuntevat	ajattelevat
Introvertit	arvioivat	**ISTJ** **I** Keskittymiskykyinen **S** Riippuvainen faktoista **T** Looginen ja analyyttinen **J** Organisointikykyinen	**ISFJ** **I** Keskittymiskykyinen **S** Riippuvainen faktoista **F** Lämmin ja sympaattinen **J** Organisointikykyinen	**INFJ** **I** Keskittymiskykyinen **S** Avoin mahdollisuuksille **T** Lämmin ja sympaattinen **J** Organisointikykyinen	**INTJ** **I** Keskittymiskykyinen **N** Avoin mahdollisuuksille **T** Looginen ja analyyttinen **J** Organisointikykyinen
	tarkkailevat	**ISTP** **I** Keskittymiskykyinen **S** Riippuvainen faktoista **T** Looginen ja analyyttinen **P** Mukautuva	**ISFP** **I** Keskittymiskykyinen **S** Riippuvainen faktoista **F** Lämmin ja sympaattinen **P** Mukautuva	**INFP** **I** Keskittymiskykyinen **N** Avoin mahdollisuuksille **F** Lämmin ja sympaattinen **P** Mukautuva	**INTP** **I** Keskittymiskykyinen **N** Avoin mahdollisuuksille **T** Looginen ja analyyttinen **P** Mukautuva
Ekstrovertit	tarkkailevat	**ESTP** **E** Laajat kiinnostuksen kohteet **S** Riippuvainen faktoista **T** Looginen ja analyyttinen **P** Mukautuva	**ESFP** **E** Laajat kiinnostuksen kohteet **S** Riippuvainen faktoista **F** Lämmin ja sympaattinen **P** Mukautuva	**ENFP** **E** Laajat kiinnostuksen kohteet **N** Avoin mahdollisuuksille **F** Lämmin ja sympaattinen **P** Mukautuva	**ENTP** **E** Laajat kiinnostuksen kohteet **N** Avoin mahdollisuuksille **T** Looginen ja analyyttinen **P** Mukautuva
	arvioivat	**ESTJ** **E** Laajat kiinnostuksen kohteet **S** Riippuvainen faktoista **T** Looginen ja analyyttinen **J** Organisointikykyinen	**ESFJ** **E** Laajat kiinnostuksen kohteet **S** Riippuvainen faktoista **F** Lämmin ja sympaattinen **J** Organisointikykyinen	**ENFJ** **E** Laajat kiinnostuksen kohteet **N** Avoin mahdollisuuksille **F** Lämmin ja sympaattinen **J** Organisointikykyinen	**ENTJ** **E** Laajat kiinnostuksen kohteet **N** Avoin mahdollisuuksille **T** Looginen ja analyyttinen **J** Organisointikykyinen

Kuva 8 Tyyppitaulukko ja kuvaukset

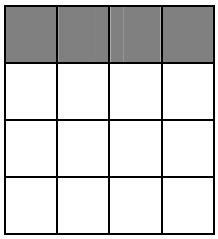
4.1.4. Tyyppitaulukon tulkitseminen

Myersin mukaan yllä olevaa taulukkoa ja siinä esiintyviä indikaatioryhmiä voidaan rajatusti tulkita joko rivien tai sarakkeiden yhteisten ominaisuuksien perusteella. Jokaisella rivillä ja sarakkeella olevien ihmistyyppien väliltä on löydettävissä tietyt yhteneväisyydet ja näitä ihmistyyppejä edustavat henkilöt todennäköisesti preferoivat juuri kuvatuilla tavoilla niin ulkoiseen kuin sisäiseen maailmaan. Riveistä puhuttaessa tutkija on numeroinut ne juoksevalla numeroinnilla alkaen ylhäältä ja sarakkeista puhuttaessa vasemmalta oikealle.

Tyyppitaulukon rivit (IJ, IP, EP, EJ)

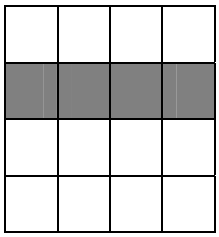
Rivit (IJ, IP, EP ja EJ-indikaatiot) edustavat tyyppitaulukossa joko introvertteja tai ekstrovertteja irrationaalisia funktioita (IJ ja EP) tai rationaalisia funktioita (IP ja EJ) edustavia ihmistyyppejä tai henkilöitä.

I–J indikaatiot



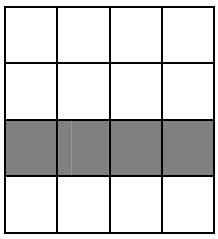
Ensimmäisen rivin yhteisenä tekijänä ovat I-J indikaatiot. Näille Myers antaa lyhyenä kuvauksena ”kriittiset introvertikot” (*decisive introverts*). Tälle ihmistyyppiryhmälle on tunnusomaista, että suuntaava arviointiominaisuus (T tai F) on ekstroverttinen ja toimii aliominaisuutena. Tarkkaavaisuuden suuntaava ominaisuus (S tai N) on introverttinen ja dominoiva. I tai J indikaation omaavat henkilöt voidaan nähdä sisäänpäin kääntyneinä, tarkkailevina. Heitä on usein vaikea vakuuttaa tai heidän ajatuksiaan on hyvin vaikea muokata. (Myers & McCaulley 1986 s.32)

I–P indikaatiot



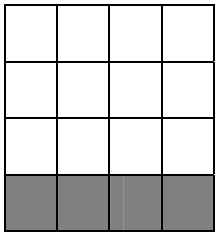
Toiselta riviltä löytyvät ”mukautuvat introvertit” (*adaptable introverts*), eli I-P-indikaatiot. Heidän tarkkaavaisuuden funktionsa (S tai N) on luonteeltaan ekstrovertti, kun taas arviointifunktio (T tai F) on introvertti ja dominoiva. IP:t ovat niin ikään sisäänpäin kääntyneitä, mukautuvia kun on kyse pienistä asioista ja hyvin itsevarmoja ja järkähtämättömiä kun on kyse heille tärkeistä asioista. (Myers & McCaulley 1986 s.33)

E–P indikaatiot



EP-indikaatiot sijoittuvat tyyppitaulukossa kolmannelle riville. Myers nimittää heitä ”mukautuviksi ekstroverteiksi” (*adaptable extraverts*). Heidän tarkkaavaisuuden funktionsa on ekstrovertti ja dominoiva, arviointifunktio on introvertti ja aliominaisuus. EP:t ovat aktiivisia ja energisiä, sosiaalisia ja alituisesti etsimässä mahdollisia uusia kokemuksia. (Myers & McCaulley 1986 s.33)

E–J indikaatiot



EJ:t, eli ”kriittiset ekstrovertit” (*decisive ekstraverts*) sijoittuvat tyyppitaulukossa neljännelle, eli alimmaiselle riville. Heille arviointifunktio (T tai F) on ekstravertti ja dominoiva, tarkkaavaisuuden funktio (S tai N) on introvertti ja aliominaisuus. EJ:t ovat nopeita liikkeissään, päättäväisiä niin sisäisesti kuin ulkoisesti ja nauttivat erityisesti saadessaan aikaan toimintaa. (Myers & McCaulley 1986 s.33)

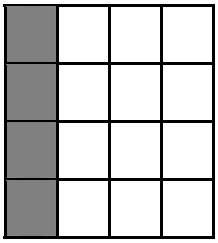
Yllä mainittuihin tyyppitaulukon osiin Myers ei ole halunnut kiinnittää esitettyä syvällisempää huomiota. Hän on tarkastellut kyseisten persoonallisuuskombinaatioiden piirteitä lähinnä toisten tekemien (16PF Leadership Scale, Camiscioni, 1974) tutkimusten pohjalta. Myersin mukaan EJ-indikaation omaavat henkilöt menestyivät parhaiten johtajatehtävissä. Paremmuusjärjestyksessä loput yhdistelmät olivat; EP, IJ ja IP. Tässä havainnossa on perusolettamuksena se, että 16PF-johtajuustesti kuvaa ensisijaisesti johtajan aktiivisuutta johtamistoiminnassaan.

Toisena selkeänä havaintona Myers havaitsi, että EJ:t olivat opiskelemaan hakeutuessaan selvästi päättäväisempiä ja varmempia opintovalinnastaan kuin muut tyyppikombinaatiot. Muun muassa IP-tyypit päättivät opiskelupaikastaan varsin myöhäisessä vaiheessa ja yhä opiskellessaan eivät olleet lainkaan varmoja siitä, olivatko tehneet oikean ratkaisun kouluun hakeutuessaan.

Tarkkaavaisuuden ja arvioinnin kombinaatiot: (ST, SF, NF, NT)

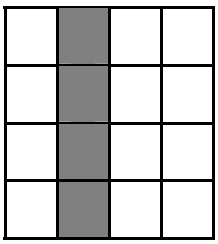
Isabel Myersin mukaan sarakkeet ovat tärkeimmässä ja arvokkaimmassa roolissa kun persoonallisuustyyppejä arvioidaan ammatinvalinnan näkökulmasta. Sarakkeita tarkastelemalla keskitytään oleellisesti havainnoimaan tarkkaavaisuuden funktioiden (S ja N) ja arviointifunktion (T ja F) kombinaatioita ja näiden välisiä eroavaisuuksia. Kaiken kaikkiaan koko persoonallisuustyypin kuvauksen voidaan Myersin mukaan olettaa saavan perustansa näiden psyykkisten toimintojen pohjalta. (Myers & McCaulley 1986 s.33)

S-T ihmistyypit



ST-persoonallisuusindikaation omaavat henkilöt pääosin perustavat oman tarkkaavaisuutensa aistihavaintoihin ja arvioinnin ajattelun funktioon. Näille ihmistyypeille on tunnuksenomaista keskittyä faktoihin, etenkin sellaisiin, jotka ovat aistein todennettavissa todeksi tai joita kyetään loogisesti mittaamaan. ST-ihmistyyppien päätöksenteon perusteet pohjautuvat usein kliiniseen analysointiin, sillä luottamus faktatietoon ohjaa merkittävästi päätöksentekoa vaiheittaiseksi ja loogiseksi prosessiksi. Tästä johtuen ST-ihmistyypit ovat hyvin käytännöllisiä ja asiallisia. Myersin tyyppiteorian mukaan näiden ihmistyyppien voidaan ennustaa menestyvän parhaiten ammateissa, joissa on hyvät mahdollisuudet menestyä kliinisesti analysoiden loogista faktatietoa, kuten laki, liiketalous, kirjanpito ja niin edelleen. (Myers & McCaulley 1986 s.33)

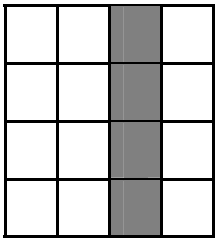
S-F ihmistyypit



SF-ihmistyypit, kuten ST-ihmistyypitkin, luottavat tarkkaavaisuudessa aistimisen funktioon, mutta luottavat arvioinnissa tuntemiseen. He myös luottavat ja ovat kiinnostuneita havainnoista, jotka voidaan havainnoida suoraan aisteilla, mutta tiedon käyttäminen perustuu enemmänkin subjektiivisuuteen ja inhimilliseen arviointiin. Subjektiivisuus syntyy heidän luottamuksestaan tunteisiin ja he usein punnitsevatkin millainen vaikutus asioilla on heihin itseensä ja muihin. Lyhyesti tätä ihmistyyppiä voisi kuvata olevan kiinnostuneempi tosiasioista, jotka koskevat ihmistä ennen kuin asioita. (Myers & McCaulley 1986 s.34)

Seurauksena ihmistyypin aistimisen ja tuntemisen preferoinnista, SF-ihmistyypit ovat usein sympaattisia ja ihmisystävällisiä. Teoriassa heidän voidaan näin ollen nähdä menestyvän parhaiten aloilla, joissa heidän inhimillisyyttään voidaan soveltaa konkreettisten asioiden keskellä. Aistivat-tuntevat ihmiset ovat usein arvokkaita työntekijöitä myyntialoilla, varhaisten luokkien opettajina, sairaanhoitajina ja muilla aloilla, joilla edellytetään suoraa kanssakäymistä asiakkaan tai potilaan kanssa. (Myers & McCaulley 1986 s.35)

N-F ihmistyypit

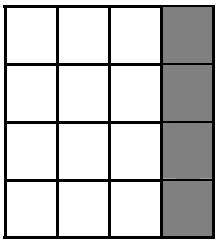


NF-ihmistyypit omaavat SF ihmistyypin tapaan hyvin inhimillisen lähestymistavan elämään, johtuen tuntemisen funktion käyttämisestä arviointiin. He kuitenkin käyttävät intuitiivisuutta tarkkaavaisuuden osalta, josta johtuen tämä ihmistyyppi ei tavallisesti kiinnitä niin paljoa huomiota konkreettisiin asioihin. Sen sijaan he enemmänkin keskittyvät asioista kumpuaviin mahdollisuuksiin, kuten uusiin projekteihin, asioihin, joita ei vielä ole tehty, mutta ovat selvästi tehtävissä tai

totuuksiin, joita ei vielä ole ilmaistu. NF-tyypit ovat tyypillisesti kiinnostuneita viestinnän monimuotoisuudesta. Intuitiivisuus mahdollistaa heidän kiinnostumisensa niihin sääntöihin, jotka ovat havaittavien faktojen takana, symboliikkaan ja teoreettisiin suhteisiin. Tuntemisen funktio edesauttaa taas tämän asennoitumisen käyttämistä ja muokkaamista ihmissuhteissa. (Myers & McCaulley 1986 s.35)

Inhimillisyys ja sitoutuminen niissä asioissa, joista NF-tyypit ovat kiinnostuneita, tekee monissa yhteyksissä heistä hyvin innostuneita ja eläytymiskykyisiä. Tällä ihmistyypillä on usein kyky tuottaa puhuttua ja kirjoitettua tekstiä sekä kommunikoida niin arvoista kuin teoreettisista faktoista. Myersin mukaan nämä ihmistyypit menestyvät parhaiten sellaisissa ammateissa, joissa edellytetään kykyä innovoida ja avata mahdollisuuksia, erityisesti mahdollisuuksia ihmisille. Ammatteina NF-tyypit menestyvät parhaiten yläluokkien opettajina, kirjailijoina, konsultteina ja tutkijoina. (Myers & McCaulley 1986 s.35)

N-T ihmistyypit



Kuten NF-ihmistyypit, NT-tyypit suosivat intuitiivisuutta tarkkaavaisuuden funktiona, mutta ajattelemisen funktio arvioinnissa tekee heistä enemmän objektiivisia. He myös keskittyvät mahdollisuuksiin, asioiden teoreettisiin suhteisiin ja abstrakteihin malleihin, mutta käyttävät näitä usein hyvin persoonattomasti. Usein innovaatio ja mahdollisuuden näkemisen kohde on tekninen asia, tiede tai jokin muu asia missä inhimillinen näkökulma on vähäisempi. (Myers & McCaulley 1986 s.35)

NT:t ovat usein loogisia ja lahjakkaita. He ovat erityisen kykeneviä ongelmanratkaisuun omalla erikoisalallaan, kuten tieteen, matematiikan ja monimutkaisen talouselämän saralla.

Edellä kuvattuja ihmistyyppejä voidaan vertailla pinnallisesti Myersin taulukon perusteella, jossa on pääpiirteisesti esitetty niitä ominaisuuksia, joita kunkin ihmistyyppiryhmän edustajat pääsääntöisesti preferoivat.

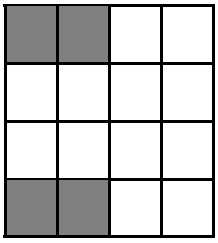
	ST	SF	NF	NT
Preferointi	Aistiminen ja ajattelu	Aistiminen ja tunteminen	Intuitiivisuus ja tunteminen	Intuitiivisuus ja ajattelu
Huomio keskittyy	Faktoihin	Faktoihin	Mahdollisuuksiin	Mahdollisuuksiin
Ja näitä käsitellään	Persoonattomasti	Inhimillisesti	Inhimillisesti	Persoonattomasti
Heistä yleensä tulee	Käytännön läheisiä	Sympaattisia ja ystävällisiä	Innostuneita ja eläytyviä	Loogisia ja lahjakkaita
He todennäköisimmin menestyvät	Teknisissä ammateissa asioiden ja faktojen parissa	Käytännöllisissä ihmisten palvelualoissa	Ihmisten ymmärtämisessä ja kommunikoinnissa	Teoreettisessa ja teknisessä kehitystyössä

Kuva 9 Tarkkaavaisuuden ja arvioinnin kombinaatiot

SJ, SP, NP ja NJ-ihmistyypit

SJ, SP, NP ja NJ-ihmistyypit käsitetään ryhminä, jotka käyttävät eri tavoin tarkkaavaisuuden funktiota (S ja N) ja käyttävät tarkkaavaisuutta tai arviointia ulkoisessa kanssakäymisessä (J tai P).

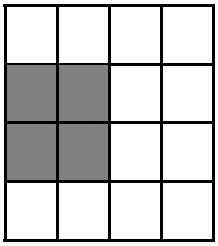
-S-J indikaatiot



SJ-ihmistyypit käyttävät arvioinnin funktiota (T tai F) kanssakäydessään ulkoisen maailman kanssa, mutta heidän sisäinen maailmansa perustuu paljolti välittömiin faktoihin ja tosiasioihin. (Myers & McCaulley 1986 s.36)

SJ:t etsivät järjestystä ympäristöönsä. He ovat usein hyvin organisoituneita, luotettavia ja konservatiivisia. Heillä on usein tapana ratkaista ongelmatilanteita nojaten menneisiin kokemuksiin vastaavista tilanteista ja välttävät moniselitteisiä tilanteita, jotka he mahdollisesti kokevat hankalina ymmärtää. (Myers & McCaulley 1986 s.36)

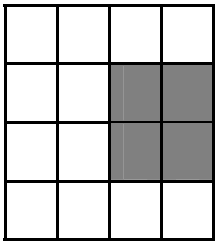
-S-P indikaatiot



SP-ihmistyypit keskittyvät ulkoisessa käyttäytymisessään välittömien faktojen havainnointiin (S) ja heidän sisäinen maailmansa rakentuu paljolti arvioinnin funktion (T tai F) käytölle.

SP:t pyrkivät löytämään kokemuksia nykyhetkestä ja heitä leimaakin alituinen kiinnostus ympäröivää maailmaa kohtaan. He mukautuvat hyvin uusiinkin tilanteisiin ja he ovat hyviä nykyhetken tarkkailijoita. (Myers & McCaulley 1986 s.36)

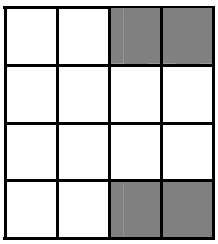
-N-P indikaatiot



Ulkoisessa käyttäytymisessään NP-ihmistyypit keskittyvät tulevaisuuden mahdollisuuksiin (N) ja heidän sisäinen maailmansa rakentuu arviointifunktion (T tai F) käytölle. (Myers & McCaulley 1986 s.36)

NP:t etsivät alituisesti uusia haasteita uusista asioista. He mukautuvat uusiin mahdollisuuksiin niiden ilmetessä. Heistä saattaa ajoittain saada ulkoisesti omituisen kuvan, heitä voisi kuvata yksinäisinä susina, joita on hyvin vaikea kahlita rutiineihin. (Myers & McCaulley 1986 s.36)

-N-J indikaatiot



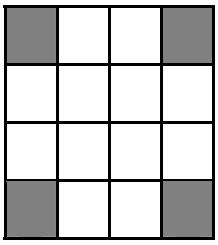
NJ:t käyttävät arvioinnin funktioita (T tai F) ulkoisessa käyttäytymisessään, mutta heidän sisäinen maailmansa keskittyy tulevaisuuden mukanaan tuomiin mahdollisuuksiin. (Myers & McCaulley 1986 s.36)

NJ:t ahertavat sisäisten visioidensa saavuttamiseksi. He ovat päämäärätietoisia, sitkeitä ja hyvin päättäväisiä. (Myers & McCaulley 1986 s.36)

TJ, TP, FP ja FJ-ihmistyypit

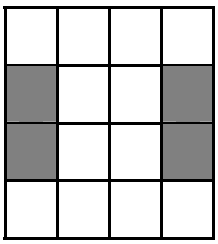
TJ, TP, FP ja FJ-ihmistyyppien ryhmittelyllä voidaan havainnoida eri ihmistyyppien välisiä eroavaisuuksia arvioinnin funktion (T ja F) ja tarkkaavaisuuden ja arvioinnin (J tai P) käytössä henkilöiden ulkoisessa kanssakäymisessä.

-TJ indikaatiot



Ulkoisessa käyttäytymisessään TJ:t käyttävät ja preferoivat ajattelemisen ja arvioinnin funktioita. TJ:t ovat kovaluontoisia, aikaansaavia, analyyttisia ja välineellisiä johtajia. (Myers & McCaulley 1986 s.36)

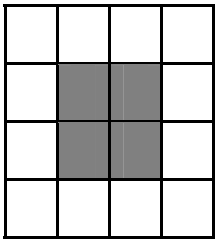
-TP indikaatiot



TP-indikaation omaavat ihmistyypit käyttävät tarkkaavaisuuden funktiota (S tai N) ulkoisessa kanssakäymisessään, mutta sisäisessä maailmassaan keskittyvät enemmänkin persoonattomaan tapahtumien logiikkaan. (Myers & McCaulley 1986 s.36)

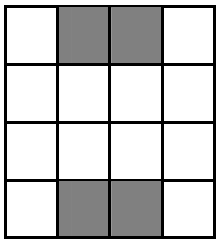
TP:t ovat objektiivisia, skeptisiä ja uteliaita, erityisesti materiaaleihin, tapahtumiin tai mahdollisuuksiin liittyen erityisesti silloin, kun ne ovat tai ainakin voivat olla johdonmukaisia ja järjestelmällisiä. (Myers & McCaulley 1986 s.36)

-FP indikaatiot



FP:t käyttävät tarkkaavaisuuden funktiota (S tai N) ulkoisessa käyttäytymisessään, mutta ovat sisäisessä maailmassaan keskittyvät subjektiivisiin arvoihin (F). FP:t ovat mukautuvia, kontaktia hakevia henkilöitä, jotka kantavat usein huolta ongelmien humanistisista näkökulmista. (Myers & McCaulley 1986 s.37)

-FJ indikaatiot



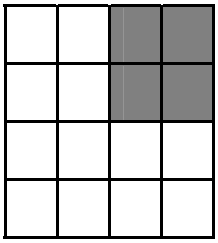
FJ-ihmistyypit käyttävät tuntemisen funktiota, oli se dominoiva tai aliominaisuus, ulkoisessa käyttäytymisessään. FJ:t ovat tarkkailevia ihmisten ja heidän tarpeiden suhteen. He käyttävät paljon energiaa tehdäkseen toiset ihmiset onnellisiksi ja

saavuttaakseen harmoniaa ympäröiviin ihmissuhteisiin. He ovat ilmeikkäitä johtajia. (Myers & McCaulley 1986 s.37)

IN, EN, IS ja ES-ihmistyypit

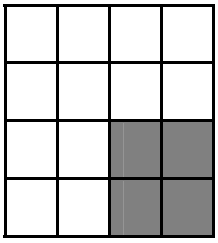
IN, EN, IS ja ES-ihmistyyppien ryhmittelyssä Myers viittaa tyyppitaulukon neljänneksiin. Nämä ihmistyypit ovat yhdistelmiä tarkkaavaisuuden funktioiden (S ja N) ja asenteellisten funktioiden (E ja I) välillä. Myers on järjestellyt neljännekset alla olevaan järjestykseen helpottaakseen lukijan havainnointia akateemisesta kyvykkyydestä ja saavutuksista. Odotukset akateemisessa koulutusjärjestelmässä menestymisestä ilmenevät neljännesten esittelyn järjestyksessä. (Myers & McCaulley 1986 s.37)

IN- indikaatiot



IN-ihmistyypeissä yhdistyy introversio ja intuitiivisuus, joka voi olla dominoivana tai aliominaisuutena. IN:t ovat sisäänpäin kääntyneitä ja tieteellisiä. He ovat kiinnostuneita tiedosta tietona, kuten myös ideoista, teorioista ja ymmärtämisen syvyydestä. He toisin sanoen opiskelevat tietoa vain tiedon hankkimisen vuoksi, usein ilman syvempää merkitystä. Tämän vuoksi he ovatkin vähiten käytännöllisiä ihmistyypeistä. (Myers & McCaulley 1986 s.37)

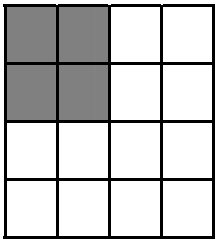
EN- indikaatiot



EN-ihmistyypeissä yhdistyy ekstroversio intuitiivisuuteen, joka voi olla dominoiva tai aliominaisuus. EN:t ovat muutoksen tekijöitä. He näkevät mahdollisuuksia haasteissa, jotka saavat asioissa aikaan muutoksia. Heillä on usein laaja-alaiset

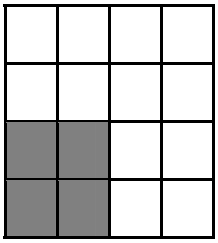
kiinnostuksen kohteet ja he omaksuvat mielellään uusia menettelytapoja ja ihmissuhteita. (Myers & McCaulley 1986 s.37)

IS- ihmistyypit



IS-ihmistyypeissä yhdistyy introversio aistimiseen, joka voi olla dominoiva tai aliominaisuus. IS:t kokeilevat mielellään uusia ideoita nähdäkseen tukeeko yleisesti hyväksytty teoriatausta käytännössä tapahtuvaa. He käsittelevät mielellään asioita, jotka ovat konkreettisesti totta, kuitenkin varovaisella ja kiireettömällä tyylillä. (Myers & McCaulley 1986 s.37)

ES- ihmistyypit

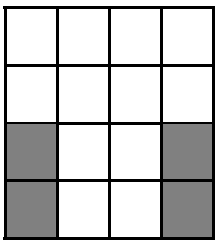


ES-ihmistyypeissä yhdistyy ekstroversio aistimiseen, joka voi olla dominoiva tai aliominaisuus. ES:t ovat aktiivisia, realistisia tekijöitä. He ovat näistä ihmistyypeistä selvästi käytännöllisimpiä ja he oppivatkin parhaiten tilanteissa, joissa käytettävät sovellukset ovat ilmiselviä. (Myers & McCaulley 1986 s.37)

ET, EF, IF ja IT-ihmistyypit

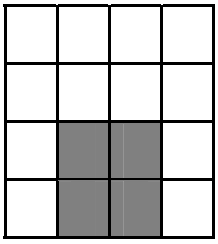
ET, EF, IF ja IT-ihmistyyppien ryhmittelyä Myers ei ollut toteuttanut standardoidussa tyyppitaulukossa tilan puutteen vuoksi, mutta tyyppitaulukon pohjassa se kuitenkin on havaittavissa.

E-T- indikaatiot



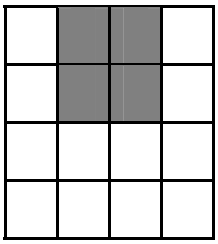
ET:t yhdistävät ekstroversion ajatteluun, joka on joko dominoiva tai aliominaisuus. ET:t ovat aktiivisia ja energisiä. He ovat usein objektiivisia ja haluavat asioiden tapahtuvan perustellulla, analyyttisellä ja loogisella tavalla. (Myers & McCaulley 1986 s.38)

E-F- indikaatiot



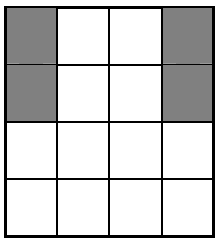
EF-ihmistyypeissä yhdistyy ekstroversio ja tunteminen, joka voi olla dominoiva tai aliominaisuus. EF:t ovat sosiaalisia, ystävällisiä ja sympaattisia. He haluavat lähes poikkeuksetta asioiden tapahtuvan toisten ihmisten miellyttämiseksi ja hyvinvoinnin edistämiseksi. (Myers & McCaulley 1986 s.38)

I-F- indikaatiot



IF-ihmistyypeissä yhdistyy introversio tuntemiseen, joka voi olla joko dominoiva tai aliominaisuus. IF:t ovat hiljaisia ja toisista välittäviä. Heillä on aito huoli syvistä ja säilyvistä arvoista siinä missä toisista ihmisistäkin. (Myers & McCaulley 1986 s.38)

I-T- indikaatiot



IT-ihmistyypeissä yhdistyy introversio ajatteluun, joka voi olla joko dominoiva tai aliominaisuus. IT:t ovat hiljaisia ja mietteliäitä. Heillä on usein huoli tapahtumien tai asioiden perusperiaatteista tai syy-seuraussuhteista. IT-ihmistyypit ovat usein eniten syrjäänvetäytyviä päivittäisissä kanssakäymisissä ja heille sosiaalisten taitojen kehittäminen on usein hyvinkin hankalaa. (Myers & McCaulley 1986 s.38)

4.1.5. Yhteenveto

Nämä lyhyet kuvaukset eivät ole Myersin mukaan tarkoitettu perinpohjaisiksi tai lopullisiksi ihmistyyppien kuvauksiksi, vaan ne on suunniteltu osoittamaan tyyppitaulukon tulkitsemisen apuvälineiksi. Toisista ihmistyypeistä ja ihmistyyppiryhmistä on tietoa hyvinkin paljon, toisista taas vähemmän, mikä on myös havaittavissa myös näissä kuvauksissa.

Myers on varsin ansiokkaasti havainnoinut testin kehittämistyönsä aikana eri ihmistyyppien sijoittumista työelämään ja siellä menestymistä. Esimerkiksi kovaluontoisia TJ-ihmistyyppejä esiintyy erityisesti liiketalouden aloilla ja humaaneja FJ-tyyppejä papistossa. Organisoidut ja yksityiskohtiin keskittyvät SJ:t ovat usein farmasian alalla, lääketieteen eri aloilla ja opettajina kun taas vapaamieliset NP-ihmistyypit ovat usein akateemisten koulutusohjelmien kasvatteja. Käytännölliset ST-tyypit sijoittuvat usein tuotantotehtävissä, kirjanpidossa ja maa- ja vesirakennustöissä; sympaattiset ja ystävälliset SF-tyypit taasen esiintyvät varsin tasaisesti kaikilla hoitotyön toimialoilla. Innokkaat ja luovat NF-ihmistyypit ovat usein joko suorasti tai epäsuorasti mukana viestintäaloilla; loogiset sekä lahjakkaat NT-tyypit ovat usein tieteen aloilla, jossa tarvitaan loogista mallinnusta ja monimutkaisten kokonaisuuksien kanssa työskentelyä. (Myers & McCaulley 1986 s.38)

Tyyppitaulukon ja ihmistyyppien ryhmittelyn perusteella Myers on rakentanut perustan oman tutkimuksensa validiteetille ja kunkin MBTI-ihmistyypin tarkalle

kuvaukselle. Loogisuus, jolla ihmistyypin MBTI-tulosta tarkastellaan, on hyvin olennainen, mikäli testin tulosta aiotaan käyttää konkreettisena apuvälineenä persoonallisuuden kehittämisessä. Ihmistyyppien ryhmittelyn ja käyttäytymisen tuntemisen kautta MBTI-testin tulokselle on mahdollista luoda riittävä syvyys, jolloin niin tulkitsijalla kuin tulkittavalla on riittävät perusteet ymmärtää ominaisuuksia itsessään, niihin vaikuttavia tekijöitä sekä niistä johtuvia käyttäytymistapoja eri tilanteissa. (Myers & McCaulley 1986 s.38)

4.2. MBTI-testin käyttö ja tulkitseminen

Myers on alkuperäisessä tutkimuksessaan MBTI-testistä mitannut testillään ihmisiä hyvin laajasti, eri ihmis- ja ikäryhmistä, aina neljäsluokkalaisista lapsista aikuisiin. Hän mainitsee tutkimuksensa validiteetista, että käytettäessä testiä nuorille ja aikuisille, joka osaavat lukea testikysymyksiä riittävällä tarkkuudella, voi konsultti (tai testin tekijä) hyvin suurella varmuudella ilmaista testituloksen ja sen voi olettaa pitävän paikkansa. Testiä ja sen tuloksia ei kuitenkaan Myersin mukaan saisi käyttää ehdottomien totuuksien etsimiseen, vaan painottaa niiden olevan suuntaa-antavia ja hypoteettisia. (Myers & McCaulley 1986 s.6)

4.2.1. Testin kohdehenkilöt

Testin tuloksia voidaan Myersin mukaan parhaiten soveltaa aikuisille ja lukio-opiskelijoille tai sitä ylemmillä kouluasteilla opiskeleville henkilöille. Testin tekijän (konsultin vast.) tulisi kiinnittää erityistä huomiota tulosten analysoinnissa kun testin kohteena ovat hyvin nuoret tai lapset, johtuen kysymysten asetteluihin ja käsitteisiin liittyvistä ymmärrysongelmista. Nuorten ja lasten tuloksia voidaan parhaiten käyttää tutkimusten aineistona, mutta merkittäviä oppimistyylien tai koulutuskykyisyyden tarkastelua näiden tulosten pohjalta ei Myersin mukaan tulisi tehdä. (Myers & McCaulley 1986 s.6)

Carl Gustav Jungin teoriat ovat Myersin näkemyksen mukaan yrityksiä kuvata ihmisen henkisiä perustoimintoja ja prosesseja. Mikäli alkuperäisistä teorioista ei ole saatavilla perusteellisia ja paikkansapitäviä käännöksiä, ei Myersin mukaan myöskään MBTI-testin tuloksista tulisi tehdä radikaaleja johtopäätöksiä

toteutettaessa testi englantia puhumattomille henkilöille. Konsulttien Myersille tekemien raporttien perusteella voidaan kuitenkin sanoa, että Englannissa eri kulttuuriryhmille tehdyissä testeissä on ihmiskuvaukset havaittu varsin universaaleiksi ja käyttökelpoisiksi. Nykyisin käännöksiä MBTI-testistä on tehty useille eri kielille, mukaan lukien suomi. (Myers & McCaulley 1986 s.6-7)

4.2.2. Erilaiset variaatiot testistä

MBTI-testiä esiintyy kolmessa eri muodossa – Lomake F (käsittää 166 kysymystä), Lomake G (126 kysymystä) ja Lomake AV, niin sanottu Lyhyt Versio (*Abbreviated Version*), joka on itsepisteytettävä[3] sisältäen 50 kysymystä[4]. F- ja G-lomakkeiden voidaan katsoa sisältävän tutkimuksellisia elementtejä ja avoimia kysymyksiä, kun taas AV ei näitä sisällä. F ja G-lomakkeiden antama tyyppi-indikaatio on lähes identtinen, mutta G-lomakkeen kysymysten järjestely on toteutettu siten, että testattava vastaa testin alkupuolella kysymyksiin, jotka parhaiten ennustavat ko. henkilön ihmistyypin indikaatiota. Näin lisätään mahdollisuuksia käyttää testiä osittaiseen analyysiin, mikäli koetilanne jostakin syystä keskeytyisi ja testiä ei toteutettaisi loppuun saakka. (Myers & McCaulley 1986 s. 7)

Itsepisteytettävä testi, eli AV-lomake, sisältää alkuperäisessä muodossaan 50 kysymystä G-lomakkeen pohjalta sellaisissa muodoissa, että testattava kykenee itse tarvittaessa analysoimaan omat tuloksensa. Se on suunniteltu ryhmätilanteisiin, jossa esitestaaminen ja pisteytys eivät ole alkuperäisen mallin mukaisesti mahdollista. Kun verrataan G- ja AV-lomakkeiden tuloksia, saavat testattavat kummallakin lomakkeella saman indikaation noin 75 % todennäköisyydellä. Henkilöt, joiden preferaatio jonkin funktion osalta on selkeästi tasapainotilasta poikkeava, saavat todennäköisimmin saman tuloksen AV- ja G-lomakkeilla. AV-lomaketta käyttöä voidaan perustella tilanteissa, joiden luonne edellyttää tulosten nopeaa tuottamista G-lomakkeen

---

[3] Itsepisteytettävä testi on testattavan itsensä analysoitavissa oleva testi. Testilomake ei edellytä tietoteknistä analysointia ja ristiintaulukointeja, vaan testattava kykenee omatoimisesti pisteyttämään omat vastauksensa saaden näin välittömästi palautteen testituloksista.

[4] Suomenkielinen ja tässä tutkimuksessa käytettävä käännös sisältää kuitenkin 74 kysymystä. Testejä on psykologien toimesta yhdistelty, pyrkimyksenä saada myös itsepisteytettävän testin tuloksista syvällisempiä.

pohjalta, mutta tietojen tieteellinen tarkkuus ja yksityiskohtaisuus eivät ole tärkeässä asemassa. (Myers & McCaulley 1986 s. 7)

G-lomaketta voidaan pitää MBTI:n standardimuotona. F-lomaketta voidaan käyttää ainoastaan kun tutkijat tai konsultit suostuvat välittämään saatavat tiedot luottamuksellisina testin kehittäjälle tai ylläpitäjälle. Käynnissä oleva MBTI:n kehittämistutkimus toteutetaan F-lomaketta käyttäen ja yleensä sen testikohteina käytetään joko jollakin osa-alueilla erittäin lahjakkaita tai henkisissä ongelmissa olevia henkilöitä. (Myers & McCaulley 1986 s. 7)

4.2.3. Testauksen toteuttaminen

MBTI-testi eroaa monista muista persoonallisuuden mittareista siinä, että siitä syntyvät tiedot on ensisijaisesti tarkoitettu testattavalle. MBTI-testejä toteutetaan yleisesti ryhmille parantamaan yksilöiden itsetietoutta ja kehittämään yksilöiden välistä kanssakäymistä. Ennen testin toteuttamista on tärkeää, kuten muidenkin testien, varmistua testattavien olevan vapaaehtoisesti testaustilanteessa ja tehdä tiedettäväksi testistä saatavien tietojen olevan luottamuksellisia. Joillekin ihmisryhmille ei ole ongelma jos testin tulokset julkaistaan, kun taas toisille yksilöille on tärkeää saada ratkaista miten ja missä tietoja käsitellään. (Myers & McCaulley 1986 s. 7)

Esiteltäessä MBTI:n tuloksia, on hyvä ottaa huomioon mahdolliset ihmistyyppijakaumat kohderyhmässä.

- Aistivat ihmistyypit haluavat saadulla tiedolla olevan käytännöllisiä vaikutuksia ja arvoa.
- Intuitiiviset ihmistyypit haluavat nähdä tuloksissa tulevaisuuden mahdollisuuksia. Mikäli tulokset ovat paljolti tulkittavissa tai vaihtoehtoisia, he voivat turhautua – heille kaikki vaihtoehdot ovat mahdollisuuksia.
- Ajattelevien ihmistyyppien voidaan olettaa olevan skeptisiä tuloksia kohtaan, sillä skeptisyys on yksi olennainen osa ajattelua. Tietojen esittämisessä on hyvä ottaa muutoinkin huomioon mahdollinen vastustus.
- Tuntevat ihmistyypit saattavat pyrkiä alitajuisesti vastauksillaan miellyttämään testin toteuttajaa heille luonnolliseen tapaan.

- Introvertit voivat olla erityisesti kiinnostuneita yksityisyyden säilymisestä. (Myers & McCaulley 1986 s. 7)

Testaajan tulisi huolellisesti harkita MBTI:n käytön tarkoitukset ja pyrkiä luomaan ympäristö, jossa vastaajat kykenevät vastaamaan kysymyksiin vapaasti. Testaajalle on myös eduksi, mikäli ympäristö ja testattavien asenne tukee saatavien tietojen käyttämistä kehittymisen tarkoituksiin. Työpaikkatesteissä tulisi välttää ympäristöä jossa testattavat voivat olettaa vastaamisensa vaikuttavan suorasti heidän esimieheensä ja sitä kautta välillisesti hänen käsitykseensä alaisista. MBTI:n testikysymykset ovat hyvin läpinäkyvästi muotoiltuja ja huijaaminen on helposti mahdollista. (Myers & McCaulley 1986 s. 7)

4.2.4. Testitilanteen toteuttaminen ja tässä tutkimuksessa toteutettu MBTI-testi

MBTI-testi on erittäin helppokäyttöinen niin tutkijalle kuin tutkittavalle. Testi toteutetaan valmiille vastauskaavakkeelle, joka ohjaa tarvittavilta osin testin toteuttamisen. Lisäksi samaa vastauspohjaa voidaan käyttää kun tietoja analysoidaan käsin tai koneellisesti. (Myers & McCaulley 1986 s. 7-8)

Testin toteuttamiselle ei tule asettaa aikarajoja, mutta henkilöitä, joiden vastaaminen kestää poikkeuksellisen kauan, tulisi rohkaista vastaamaan nopeammin eikä niinkään keskittyä tarkastelemaan ja analysoimaan kysymyksiä. Testattaville ei tulisi selittää kysymyksissä esiintyviä sanamuotoja tai kysymysten merkityksiä, eikä testitilanteessa tule sallia keskustelua testattavien kesken. Näin minimoidaan testin tuloksissa ulkopuolisten vaikuttajien määrä ja tuloksia voidaan pitää valideina. Kysymyksiä on mahdollista jättää pois tai huomiotta, sen vaikuttamatta liiallisesti testin lopputuloksiin. Tämä on perusteltua kun vastaaja ei riittävissä määrin ymmärrä kysymystä tai ei kykene tekemään päätöstä kahden vastausvaihtoehdon välillä. (Myers & McCaulley 1986 s. 8)

MBTI-testiä esiteltäessä testattaville, ei tulisi korostaa termiä ”testi”, vaan enemmänkin viitata sen olevan ”indikaattori”, ”kartoitusmenetelmä” tai yksinkertaisesti vain ”MBTI”. MBTI:n luonne testinä ei ole perinteinen vaan siinä pyritään tasavertaisten kysymysten kautta vastaamaan kahteen vaihtoehtoon, joissa ei ole nähtävissä oikeaa tai väärää vastausta. Testi-termin käyttö korostetusti voi

joissain tapauksissa ohjata vastaajien vastauksia liiallisesti luotettavan tuloksen saavuttamiseksi. (Myers & McCaulley 1986 s. 8)

MBTI-testi toteutettiin 6.5.2004 klo 09.00–10.00 välisenä aikana 89. Kadettikurssin maavoimalinjalle. Testiin osallistui 165 kadettia, joista tulokset saatiin kerättyä 143 kadetilta. Testitilaisuudessa oli paikalla kadettien lisäksi tutkija ja psykologia Kai Nyman Puolustusvoimain koulutuksen kehittämiskeskuksen käyttäytymistieteiden osastolta. Testilomakkeena käytettiin 74 suomenkielistä kysymystä sisältävää itsepisteytettävää MBTI-testiä.[5]

Kadetit vastasivat itsenäisesti testin ensimmäisen vaiheen pisteytyksestä, saatuaan testin johtajalta psykologi Nymanilta tarvittavan ohjeistuksen arvioinnin toteutukseen. Vastauslomakkeet kerättiin tutkijan toimesta tilaisuuden jälkeen kadeteilta, jonka jälkeen tuloksia on käsitelty manuaalisesti syöttäen ne Excel-taulukkolaskentaohjelmaan. Tutkimusaineisto on tutkijan hallussa.

[5] Testilomake psykologi Kai Nymanin hallussa.

5. TRANSFORMATIONAALINEN JOHTAMINEN

Tässä luvussa esitellään transformationaalisen johtamisen malli, joka on Puolustusvoimien johtajakoulutusohjelman teoreettinen perusta. Puolustusvoimissa malli on käännetty everstiluutnantti Vesa Nissisen väitöskirjatyössä Syväjohtamisen malliksi. (kts. Nissinen 2001) Syväjohtamisen malli pohjautuu transformationaalisen johtamisen mallille ja on käytössä sovelluksineen koko Puolustusvoimien johtajakoulutusjärjestelmässä.

Malli esitellään tutkimuksen tässä vaiheessa, jotta voidaan yhdistää näkemys MBTI-testin tuloksista ja transformationaalisen mallin sisältötiedosta. Esittely aloitetaan mallin syntymiseen vaikuttaneista tekijöistä, jonka jälkeen esitetään mallin teoreettiset perusteet. Esittelyssä nostetaan esille persoonallisuuspsykologian kannalta merkittäviä tekijöitä, kuten karisman merkitys transformationaaliselle johtajalle. Näin toimittaessa linkitetään transformationaalinen johtaminen persoonallisuuspsykologian toimintakenttään, jolloin mahdollistetaan vertailu MBTI-testin tulosten ja mallin sisällön välillä.

5.1. Transformationaalisen johtamisen tarkastelun perusteet

Kun johtamisen tutkimuksessa käsitellään ihmiseen ja ihmisen henkisiin toimintoihin liittyviä tekijöitä, on ymmärrettävä käsiteltävän mallin lähtökohdat ja lainalaisuudet. Koulutettaessa johtajia yksilöinä ja heidän henkilökohtaisiin tekijöihinsä vaikuttamalla, on psykologinen näkemys ihmiseen perusteltua. Psykologian mukanaan tuomat rajoitteet ja lainalaisuudet asettavat kuitenkin tiettyjä vaatimuksia koulutusohjelman sisällölle. Koulutusohjelma perustuu hyväksyttyyn malliin, joka edustaa omalla alueellaan jotain psykologian koulukuntaa. Tällöin myös koulutusohjelman vaikutusten voidaan nähdä kohdistuvan juuri kyseisen psykologian koulukunnan tarkastelemiin tekijöihin. Malli ja koulutusohjelma tulkitsevat näin ollen psykologian näkökulmasta vain rajallisesti koulutettavia henkilöitä. On eettisesti arveluttavaa ajatella koulutusohjelman kehittävän johtajaa kokonaisuutena, mikäli tarkastellaan mallia psykologisesta näkökulmasta. Tulkitsemalla mielivaltaisesti ja tajuamatta tulkinnan merkitystä ja siihen johtaneita syitä voidaan ajautua tilanteeseen, jossa on hyvään tarkoittavalla toiminnalla (esimerkiksi koulutus) aiheutettu enemmän henkisiä

ongelmatilanteita kuin organisaation kannalta edullista edistymistä. (kts. Toskala 1989)

Transformationaalisen johtamisen linkittäminen psykologian kenttään ei käy ongelmitta. Tämä linkitys on kuitenkin tehty siksi, että persoonallisuustekijöillä on selkeä asema transformationaalisessa johtamisessa. Persoonallisuuteen verrattavat asiat ilmenevät myös transformationaalisessa johtamisessa, mutta niiden käsittelyssä ja olemuksessa on selkeitä eroavaisuuksia esimerkiksi MBTI-testin persoonallisuuskäsitysten kanssa. Tässä osiossa perustellaan tarkemmin miksi transformationaalinen johtaminen linkittyy kognitiiviseen psykologiaan, mutta keskeisenä havaintona ja huomion herättäjänä on kognitiivisen ihmiskuva. Nämä ristiriitaisuudet persoonallisuuspsykologiaan herättivät mielenkiinnon tarkastella Puolustusvoimissa käytössä olevaa johtamisen mallia ja verrata mallin sisältöä yleisesti tunnetun persoonallisuustestin tuloksiin. Transformationaalisen johtamisen malli on suhteellisen uusi ja kehittyvä malli Puolustusvoimissa, jolloin myös persoonallisuuspsykologinen tarkastelu sen sisällöstä on perusteltua.

Transformationaalinen johtaminen on hyvin moniselitteinen ja omassa yksinkertaisuudessaan hyvin vaikeaselkoinen johtamisen teoria. Sen osoittautuminen konstruktivistiseksi käsitykseksi ihmisestä ja ihmisten välisestä suhteesta tekee siitä myyvän, mutta samalla myös kyseenalaistettavan teorian, etenkin kun sitä käsitellään sotilasorganisaation kaltaisessa ympäristössä. Tässä tutkimuksessa ei arvioida tai osoiteta transformationaalisen johtamisen ja Syväjohtamisen malleja oikeiksi tai vääriksi, vaan halutaan osoittaa niiden katsantokannan ihmiseen. Mikäli mallit käsittelevät yksilön persoonallisuuteen liittyviä tekijöitä, on aiheellista havainnoida miten ihmisen oletetaan muuttuvan mallin perusteella.

Transformationaalinen johtaminen on nykypäivänä suuri osa suomalaista sotilasjohtamista ja johtajakoulutusjärjestelmää. Se voidaan käsittää eräänlaiseksi johtajakoulutuksen tavoitetilaksi, sillä johtajiksi koulutettavia varusmiehiä arvioidaan Syväjohtamisen kysymyssarjalla ja koulutusta suunnataan tuottamaan mallin mukaisia johtajia. Puolustusvoimien johtajakoulutus on ohjeistettu Pääesikunnan koulutusosaston julkaisemissa pysyväisasiakirjoissa.

5.2. Transformationaalisen ja kokonaisvaltaisen johtamisen malli

Tarkasteltaessa hyvää johtamista ja hyvän johtajan vaatimuksia suomalaisessa sotilasyhteisössä, törmätään väistämättä ja hyvin nopeasti termeihin transaktionaalinen ja transformationaalinen johtajuus. Varsinaisesti termien sisältö on muuttunut vuosien varrella, vaikka niillä on pyritty kuvaamaan samaa, olemassa olevaa ilmiötä. Ilmiöllä tarkoitan tässä yhteydessä johtajan ulkoisessa käyttäytymisessä (leadership) tapahtuvia muutoksia ja niiden vaikutuksia alaisiin. Konstruktivistisen psykologian ja kognitiivisen ihmiskäsityksen myötä ryhdyttiin puhumaan transformatiivisesta oppimisesta, eli tilasta, jossa oppija muodostaa kokonaisuuksia oppimastaan. Yksittäisten tietojen yhdistäminen kokonaisuuksiksi toi aivan uuden näkemyksen kasvatustieteisiin ja tapaan opettaa. Johtamisen tutkimus jatkoi samanlaista kehityslinjaa, jolloin syntyi termi transformationaalinen johtaminen, jossa johtaja kykenee sitouttamaan ja luomaan johtamistoiminnallaan alaisilleen malleja ja sisäsyntyisiä toimintatapoja. (kts. Burns 1978 ja Bass 1985)

Ensimmäisen kerran termit *transaktionaalinen* ja *transformationaalinen* johtaja toi julki James MacGregor Burns tulkittuaan Max Weberin vuonna 1947 julkaisemassa teoksessa ”The Theory of Social and Economic Organization” kuvattuja johtajina karismaattisia ja sankarillisia henkilöitä, jotka menestyivät byrokraattisina ja traditionaalisina auktoriteetteina. (kts. Weber 1947) Burns tutki Weberin teorioita ja päätyi lopputulokseen, että perinteiset byrokraatit ovat toiminnassaan transaktionaalisia ja karismaattiset johtajat transformationaalisia. (kts. Burns 1978) Tämä on hyvin yksioikoinen yleistys Burnsin teoriasta, mutta sisältää silti sen ajatuksen, joka on siirtynyt nykypäivän Syväjohtamisen teoriapohjaan (kts. Nissinen 2000).

Transformationaalinen johtaminen esitetään usein kirjallisuudessa vastakkaisena johtamistapana transaktionaaliselle johtamiselle. Burnsin keskeinen ajatus olikin erottaa kaksi erilaista johtajuuden muotoa, transaktionaalinen ja transformationaalinen. Transaktionaalisessa johtamistoiminnassa johtaminen on vuorovaikutteista ja symbioosinomaista toimintaa, jossa johtaja saa alaisensa toimimaan haluamallaan tavalla tarjoamalla työn vastineeksi palkkioita, esimerkiksi palkkaa. Suhde hyödyttää näin ollen kumpaakin osapuolta, mutta yksilöiden

sitoutuminen työhön tai tavoitteisiin jää pinnalliseksi. Johtajuus kohdistuu tällöin Burnsin näkemyksen mukaan tavoitteiden saavuttamiseen enemmän kuin alaisten tavoitteiden täyttämiseen. (Kinnunen 2003 s. 22)

Transformationaalinen johtaminen taas on Burnsin mukaan prosessi, jossa johtajat ja alaiset muuntavat toinen toisiaan, siten että kohottavat toistensa suoriutumistasoa. Transformationaalinen johtaja pyrkii lisäämään alaistensa tietoisuutta organisaation avainkysymyksistä ja sitouttamaan alaisiaan organisaation tavoitteisiin. Johtaminen nähdään johtajan johtamistoiminnan näkökulmasta, eikä niinkään johtamistoiminnan lopputulosten kautta. (Kinnunen 2003 s. 22)

Bernard M. Bass tutki 80-luvun alussa Burnsin teoriaa transformationaalisesta johtamisesta ja tuli myös johtopäätelmiin, että teoria itsessään oli liian vaikea tulkittavaksi käytännössä ja pyrki muokkaamaan oman, käytännöllisen ja mitattavissa olevan teoriansa hyvästä johtamiskäyttäytymisestä.

Bassin (1985) mielestä tehokas johtaja osaa käyttää sekä transaktionaalista että transformationaalista johtamista. Transaktionaalinen johtaminen koostuu hänen mukaansa kahdesta komponentista:

1. *Management-by-exception* (MBE), eli johtamistapa jossa johtajan huomio kohdistuu virheisiin ja niiden korjaamiseen. Passiivisessa MBE:ssa johtaja korjaa toimintaa vain kun virheitä esiintyy. Sen aktiivisessa muodossa johtaja tarkkailee ja pyrkii ennakoimaan virheitä. Organisaatioissa, joissa MBE on vallitsevana, pyritään välttämään virheitä ja säilyttämään ”status quo” eikä yleisesti olla halukkaita ottamaan riskejä.

2. *Kontingentti palkitseminen*, jossa johtaja pyrkii vaihtamaan palkkioita suoritustason nostamisen kanssa. Johtaja palkitsee niistä suorituksista, jotka ovat vaaditulla tasolla.

Transformationaalisen johtamisen voidaan puolestaan nähdä koostuvan neljästä komponentista:

1. *Yksilöllinen huomioiminen*, jossa johtaja osoittaa kiinnostusta alaisten henkilökohtaiseen ja ammatilliseen kehittymiseen. Hän havaitsee alaistensa

kehittymistarpeet ja hyväksyy eroavaisuudet yksilöiden välillä. Johtaja tukee alaisia ja tukee heitä työhön liittyvissä ongelmatilanteissa. Alaisesta huolehditaan ja vuorovaikutus on yksilökohtaista.

2. *Intellektuaalinen stimuloiminen*, jossa johtaja pyrkii rohkaisemaan alaisten ajattelua, mielikuvituksen käyttöä ja hyväksyy myös epätavalliset kehitysideat. Johtaja hakee tavoitteiden saavuttamiseksi vaihtoehtoisia ratkaisumalleja ja uusia näkökulmia. Johtaja pyytää myös alaisiltaan havaintoja ja heidät otetaan mukaan ongelmanratkaisuun. Alaisten sallitaan yrittää uusia ratkaisumalleja ja heidän ei automaattisesti oleteta olevan johtajan kanssa samaa mieltä.

3. *Inspirationaalinen motivoiminen*, jossa johtaja antaa realistisen ja optimistisen tulevaisuuden vision sekä rohkaisee alaisia kohottamaan odotuksiaan ja pyrkimyksiään kohden tätä tavoitetta. Yhteisen tavoitteen myötä kasvaa myös ryhmäkiinteys. Tavoitteet asetetaan korkealle ja johtaja omalla esimerkillään kannustaa alaisiaan jopa ylittämään normaalin suoritustasonsa.

4. *Idealisoitu vaikuttaminen*, jossa johtaja on roolimallina ja häntä voidaan kuvata karismaattiseksi. Johtaja luottaa visioonsa ja ottaa täyden vastuun toimistaan. Alaiset sitoutuvat emotionaalisesti johtajaan ja luottavan häneen. Alaiset samaistuvat johtajaansa ja johtaja asettaa alaistensa tarpeet omiensa edelle. Johtaja toimii alaistensa käyttäytymismallina.

Kolmas johtamistapa Bassin mallissa on ”antaa mennä” (*Laissez-faire*) – johtaminen, joka on Bassin mukaan hyvin tehoton ja kyseenalainen johtamisen muoto. Johtaja ei ole mukana alaistensa työssä eikä ota kantaa asioiden kulkuun. Johtaja ei pyri ratkaisemaan ongelmia, vaan peittelee niitä. Johtaja antaa alaisten tehdä kuten he haluavat, on itse poissaoleva ja ailahteleva. (Bass 1998 s.7)

Bassin näkemys transformationaalisen ja transaktionaalisen käyttäytymisen yhteydestä toisiinsa on edistysaskel transformationaalisen johtamisen teorialle ja on merkittävä, ellei merkittävin ero verrattaessa Bassia Burnsiin. Teoria olettaa kuitenkin johtamistyylien olevan eri kokonaisuuksia eikä erottele erilaisia variaatioita, joita niiden soveltamisessa olisi olemassa. Tarkastelun painopiste siirtyy tarkastelemaan johtajan käyttäytymistä Burnsia enemmän ja näkökulma muuttuu yksilöllisemmäksi. Tarkasteltavana ei ole johtamisen lopputulos, vaan henkilön ominaisuudet ja kyky

käyttää ominaisuuksiaan erilaisissa tilanteissa. Molempien johtamistyylien ja niiden komponenttien taustalla voidaan sanoa olevan käyttäytymisen mallintaminen. Jos samoja komponentteja tarkastellaan taas persoonallisuuspsykologisesti, käyttäytyminen on olennainen osa yksilön persoonaa[6]. Bass tarkasteleekin näin ollen hyvän johtajan ja käyttäytymisen ilmenemistä, erottelematta sen tarkemmin miksi kyseistä käyttäytymistä ilmenee. Bass ei myöskään esitä mistä näkökulmasta on tarkasteltava käyttäytymistä ja kenen tulee kokea johtamistoiminta hyväksi, alaisen, esimiehen vai itse johtajan. (kts. Bass 1998)

Olennainen ja merkittävä tekijä Bassia tulkittaessa on huomata, että johtamisen tarkastelu on poikkeuksetta yksilölähtöistä. Siinä havainnoidaan henkilön käyttäytymistä, sen vaihtelevuutta ja vaikutusta yksilön toimintaympäristössä. Burnsin teorian muokkaaminen kuitenkin monipuolistaa transformationaalisen johtamisen käsitettä. Bass ei puhu termeistä toistensa vastakohtina ja toisensa poissulkevina, vaan esittää laajempaa käsitettä hyvälle johtamiselle. Transformationaalinen johtaja on tilanteisiin mukautuva ja joustava ihminen, joka kykenee käyttämään ja yhdistämään erilaisia johtamistapoja. Transformationaalinen johtaminen ei siis ole Bassin teorian mukaan johtamistapa, vaan johtajan toimintaa kuvaava tila. Johtaja on näin ollen mukautuva ja ajatteleva yksilö, kognitiivinen ihminen. (kts. Bass 1998)

Puhuttaessa johtamisesta, ei voida keskittyä ainoastaan yksilön ominaisuuksien tarkasteluun, vaan huomioon on otettava myös johtajan tavoitteet ja johtamisen tehokkuus. Bassin laajennettua Burnsin käsitystä transformationaalisesta ja transaktionaalisesta johtamisesta, hän esittää transaktionaalisen johtajan käsitteen vastaavan lähinnä management-johtajan käsitettä. Bass näin ollen esittää transaktionaalisen johtajan toimivan lähinnä asioiden johtajana. (Nissinen 2000 s. 34)

Bass tiivistää transformationaalisen johtamisen teoriansa lähtökohdat kolmeksi keskeiseksi olettamukseksi, joihin hän on päätynyt suhteellisen laajan empiirisen havainnoinnin perusteella.

---

[6] Persoonalla ei käsitetä vain henkilön ulkoista käyttäytymistä. Persoona on niitä ominaisuuksia ja piirteitä, joita yksilö omaa jo syntymästään alkaen ja jotka kehittyvät rajallisesti kasvatuksen tuloksena. Persoona ohjaa henkilön käytöstä ja asettaa tietyn rajat käyttäytymisen ilmenemismuodoille. On havaittu merkittäviä eroavaisuuksia ihmisten käyttäytymisen vaikuttimissa, vaikka käytös sinänsä olisikin samanlaista.

1. Keskimäärin tehokkaampia ovat transformationaaliset johtajat. Aktiiviset transaktionaaliset johtajat ovat tehokkaampia kuin passiiviset transaktionaaliset johtajat. Tehottominta on antaa mennä –johtaminen.

2. Tehokkuuden lisääntyminen johtamiskäyttäytymisen muuttuessa on yksisuuntaista. Kun edetään antaa mennä –johtamisesta kohti tehokkaampia johtamisen muotoja, käyttäytymisen muutos näkyy myös johtamisen vaikutuksissa. Jos sen sijaan lähdetään liikkeelle transformationaalisesta johtamisesta, ei alemman tason käyttäytymismuodoilla saavuteta enää mitään lisäystä johtamisen vaikutuksen alueella.

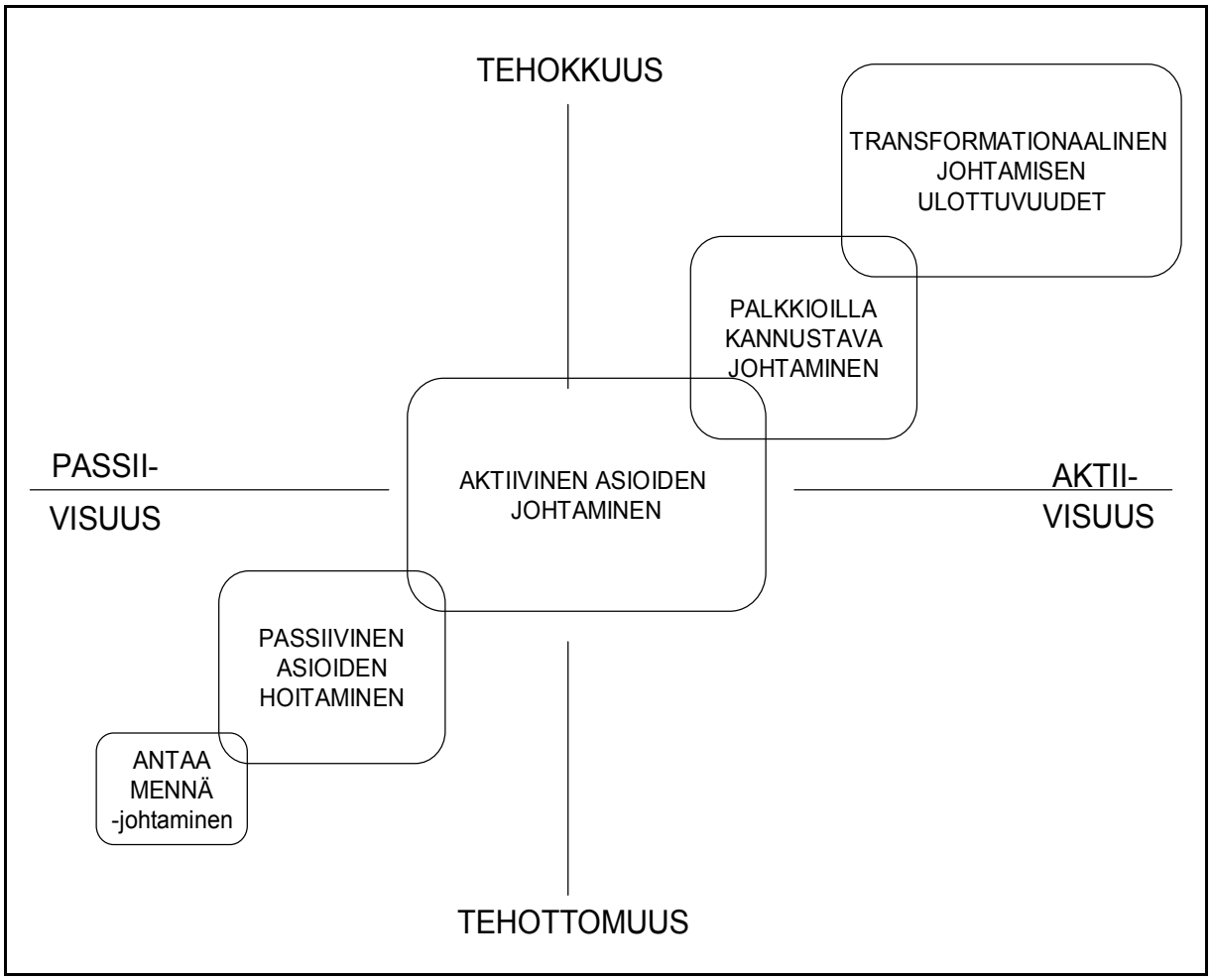
3. Tehokkaimman eli transformationaalisen johtajan käyttäytymisprofiili on samantyyppinen yli organisaatio- ja kulttuurirajojen. (Bass 1997, s. 135 – 136. Suom. Vesa Nissinen)

Bass korostaa myös, että transformationaalinen johtaminen on kulttuurisidonnaista. Yhdessä kulttuurissa esiintyvä transformationaalinen johtaja ei automaattisesti ole transformationaalinen johtaja toisessa kulttuuriympäristössä. Transformationaalinen johtaminen voi saada erilaisia ilmenemismuotoja myös kulttuuripiirin sisällä, riippuen miten muut ihmiset kokevat johtajan käyttäytymisen. (kts. Bass 1997) Tämä huomio on merkittävä transformationaalisen johtamisen kokonaisuuden kannalta. Kyseinen havainto tukee Weberin teoriasta lähtenyttä käsitystä, että erinomainen johtamiskäyttäytyminen on johtajan ja alaisen välinen suhde, jossa alainen kokee jonkin johtajassa esiintyvän ominaisuuden karismaattisena.

Bass on empiirisen tutkimuksensa pohjalta luonut transformationaaliseen johtamiseen pohjautuvan kokonaisvaltaisen johtamisen mallin (*The Model of the Full Range of Leadership*). Kokonaisvaltaisen johtamisen mallissa johtajuuden eri osa-alueita havainnollistetaan tehokkuuden ja johtajan ominaisuuksien perusteella. Tätä mallia voidaan näkemykseni mukaan pitää transformationaalisen johtamisen malli tämän hetkisenä kulmakivenä, johon kaikki siitä kehittyneet mallit (esimerkiksi Syväjohtaminen) nojaavat. Mallin mukaan johtajuuden osa-alueita on viittä erilaista, jotka limittyvät toisiinsa ja ne voidaan arvottaa tehokkuuden ulottuvuuden kautta. (kts. Bass 1998)

Mallin keskeinen tarkoitus on havainnollistaa teoreettisesti optimaalinen johtajaprofiili tehokkaalle ja transformationaaliselle johtajalle. Alkuoletuksena on kuvata kahden akselin ja neljän ulottuvuuden kautta johtajan ominaisuuksia. Sen mukaan optimaalisen johtamiskäyttäytymisen painopiste on transformationaalisessa johtajuudessa ja näiden ominaisuuksien esiintyminen vähenee transaktionaalisessa johtajuudessa niin, että antaa mennä –johtamisessa sitä on vähiten. (kts. Bass 1998)

Kuvassa 11 esitetyn transformationaalisen johtamisen kulmakivet, niin sanotut neljä i:tä, ovat Bassin teorian mukaiset transformationaalisen johtamisen komponentit (kts. luku 5.2).



Kuva 10 Johtajan optimaalinen profiili (Bass & Avolio 1994, 5)

Mallin mukaan on havaittavissa, että transformationaalisessa johtamisessa johtajan toiminta on aktiivisinta ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta tehokkainta. Alaiset huomioidaan yksilöllisesti ja johtamissuhteen kautta johtaja ja alaiset pyrkivät saman päämäärään. Tällöin syntyy johtamissuhde, joka on pintaa syvemmällä ja muokkaa

myös alaisten ajatusrakenteita ja sisäisesti opettaa alaisia tulevaa toimintaa varten. (kts. Bass 1998)

Palkkioilla kannustavassa johtamisessa johtaja etsii aktiivisesti keinoa parantaa koko johtamistoimintaa ja sen seuraamista suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Alaisten onnistumisesta tai epäonnistumisesta annetaan palaute ulkoisilla kannustimilla, esimerkiksi palkalla. Johtaja on kuitenkin rehellinen, johdonmukainen ja pysyy sovituissa toimintamalleissa ja -tavoissa. (kts. Bass 1998)

Aktiivisesti asioita hoitava johtaja on toimintaa tarkkaileva henkilö. Havaitessaan poikkeavan toiminnan, hän aktiivisesti puuttuu ja pyrkii korjaamaan havaitsemansa puutteen tai epäkohdan. Johtaja hallitsee johtamisen prosessin, hallitsee ajankäyttönsä ja osaa organisoida asioita. (kts. Bass 1998)

Passiivinen asioiden hoitaja eroaa aktiivisesta lähinnä siinä, että hän viihtyy johtajana paljon omissa loissaan ja puuttuu virheisiin ainoastaan kun ne ovat jo tapahtuneet. Hänelle on tyypillistä pitää toimivaltaa itsellään ja alaisilla ei ole mahdollisuuksia toimia itsenäisesti. (kts. Bass 1998)

Antaa mennä –johtaja ei kanna vastuutaan johtamisesta. Hän ei halua olla ihmisten kanssa tekemisissä ja pakoilee ongelmatilanteita. Voidaan kyseenalaistaa, että onko antaa mennä –johtaminen johtamista lainkaan, sillä usein sen olemassaolo rajoittuu vain hierarkkiseen statukseen ja varsinainen johtamistoiminta siirtyy epävirallisille johtajille organisaatiossa. (kts. Bass 1998)

Kokonaisvaltaisen johtamisen malli esittelee kuvauksia erilaisista johtamistavoista ja arvottaa ne tehokkuuden ulottuvuuden kautta. Malli on toimiva, mutta tässä tutkimuksessa kuitenkin nostetaan muutamia yksityiskohtia siitä esiin, jotka ovat kuitenkin hyvin olennaisia puhuttaessa johtamisen mallista. Transformationaalinen johtaminen on kokonaisvaltaisessa johtamisessa tavoiteltava johtamiskäyttäytymisen muoto. Kuten edellä on mainittu, sen teoriataustan ja kehityksen taustalla on ollut karisman käsite. Weberin teoriassa tarkasteltiin erinomaisia johtajia ja heidän poikkeuksellisen johtamistoimintansa yhdeksi keskeiseksi tekijäksi nostettiin karisma. Erinomaisella johtajalla tulisi siis olla karismaattisiksi käsitettäviä ominaisuuksia. Bassin teoriassa karismaattisuus sisällytetään ihannoivan vaikuttamisen kenttään, keskittymättä siihen sen tarkemmin. (kts. Bass 1998)

Mikäli tarkastellaan transformationaalista johtamista Johtamisen laitoksen käyttämän johtamisen tutkimuksen viitekehyksen pohjalta (kuva 2), voimme sijoittaa transformationaalisen johtamisen leadershipin kenttään. Transformationaalinen johtaminen ja johtaja erinomaisuus on heidän johtamiskäyttäytymisessään ja alaisten välille muodostamassa suhteessa, joka on syvällisempi kuin transaktionaalisilla johtajilla. Olennaista on kuitenkin, että käsittelyssä on vain leadershipin kenttä. Malli ei ota ainakaan riittävissä määrin huomioon johtajalle asetettujen management-tavoitteiden vaikutusta johtamiskäyttäytymiseen. Puhuttaessa sotilasorganisaatiosta ja sen sodan ajan johtamisen tarpeista, managementin osatekijää ei voida missään tapauksessa ohittaa. (Aalto 2004)

Management-tavoitteet asettavat transformationaalisen johtamisen mahdollisuudet kyseenalaisiksi, sillä johtajan on tiukasti huomioitava toiminnan tavoitteet, joihin hän pyrkii leadership-ominaisuuksillaan. Herää kysymys, voiko transformationaalinenkaan johtaja kaikissa tilanteissa käyttäytyä yksilölähtöisesti ja huomioida alaisiaan yksilöinä. Management-tavoitteet voivat pakottaa johtajan esineellistämään alaisensa tavoitteen saavuttamiseksi. (Aalto 2004) Voimme siis olla Bassin kanssa yhtä mieltä, että transformationaalinen johtaja tarvitsee myös transaktionaalista johtamisotetta ja management-taitoja leadership-taitojensa tueksi.

Koska malli nostaa esiin hyvän ja tehokkaan johtajan tunnusmerkkejä ja asettaa eräänlaisia vaatimuksia niiden ilmenemiselle, haluan nostaa esille karisman ja karismaattisuuden johtajassa. Karisman voidaan nähdä olevan yksi olennainen edellytys transformationaaliselle johtamissuhteelle, mutta sen konkreettinen määrittely ei ole persoonallisuuspsykologian näkökulmasta yksiselitteinen. Karisman määritteleminen persoonallisuuspsykologisten käsitteiden mukaan johtaa henkilöiden persoonallisuuksien tarkasteluun. Näin ollen on epäselvää kuinka paljon johtaja voi kehittää kyseistä ominaisuutta ja miten se hänessä ilmenee. Herää kysymys, voiko ei-karismaattisesta henkilöstä lainkaan kasvaa transformationaalista johtajaa? Jos voi, millaisessa ympäristössä ja olosuhteissa?

5.3. Karisman merkitys transformationaaliselle johtajalle.

Tarkasteltaessa transformationaalisen johtamisen kannalta hyvän ja tehokkaan johtajan henkilökohtaisia ominaisuuksia, nousee kaikkien asiaa käsittelevien henkilöiden teorioissa esiin karisman (*charisma*) käsite. Sen nähdään olevan yksi tärkeimmistä johtajan henkilökohtaisista ominaisuuksista transformationaaliselle johtajalle niin Weberin, Burnsin kuin Bassinkin teorioissa. Karisman käsite on hyvin kyseenalainen ja sen olemassaolo yksilössä on herättänyt ihmistieteiden toimintakentässä useita tutkimuksia, joissa ei kuitenkaan toistaiseksi olla päädytty yhtenevään käsitykseen karisman olemuksesta yksilössä. Bass sisällyttää karismaattisen johtajuuden idealisoidun vaikuttamisen kenttään, eli johtajat toimivat esikuvien tapaan saaden alaisensa toimimaan ihailun ja kunnioituksen kautta omalla esimerkillään (Bass 1998 s. 5). Näin ollen voidaan nähdä karisman ja karismaattisuuden olevan yksi osa transformationaalista johtajuutta. Tätä oletusta puoltaa myös koko transformationaalisen johtajuuden kehityshistoria. Weber tutki karismaattisia johtajia, josta Burns kehitti käsitteen transformationaalinen johtaja. Bass jatkaa tätä kehityslinjaa, sisällyttäen karisman yhdeksi transformationaalisen johtamisen komponenteista. (kts. Weber 1947, Burns 1978 ja Bass 1998)

Bassin karisman määritelmän takana voidaan kuitenkin nähdä olevan monia muitakin muuttujia. Tarkasteltaessa Weberin käsitystä karisman merkityksestä, sen voidaan havaita olevan yksi keskeisimmistä tekijöistä hyvälle johtamiskäyttäytymiselle ja tehokkaalle johtamiselle. Karisma on tietty inhimillisen persoonan laatu, jonka avulla ihminen erottuu muista. Weber ei määritellyt tämän tarkemmin karismaa vuonna 1947 julkaistussa teoksessaan, vaan lähinnä todettiin hyvällä johtajalla olevan olemassa ominaisuuksia, joiden kautta henkilö koetaan karismaattiseksi. (Weber 1947)

Karismaattinen auktoriteetti vaikuttaa Weberin mukaan ohjattaviin sisältä käsin; se muodostaa mielikuvia, täydellisen mielenmuutoksen ja on käyttäjälleen luova voima. Tärkeää on myös havaita Weberin teoriassa, että karismaattinen johtaja ei johda auktoriteettiaan vallasta ja asemasta, vaan todistamalla vahvuutensa muulla tavoin, esimerkiksi elämässä. Toisaalta karisma on valtaa, mutta se on vision, ei johtajan valtaa; ihmiset seuraavat visiota ja heistä itsestäänkin tulee karismaattisia.

Karismassa on kysymys subjektiivisesta toiminnasta, jonka juuret ovat epätyypillisessä arvokontekstissa. (Kurki 1996, 26–30.) Weber itse määritteli auktoriteettisen karisman myöhemmin seuraavasti:

”…käytän ilmaisua "karisma" tarkoittamassa kaikkia ihmisen epäarkipäiväisiä ominaisuuksia (samantekevää on, ovatko kyseiset ominaisuudet todellisia, oletettuja tai luuloteltuja). "Karismaattinen auktoriteetti" merkitsee silloin (joko enemmän ulkoista tai sisäistä) ihmisiin kohdistuvaa herruutta, joka perustuu siihen, että hallitut uskovat hallitsevan henkilön kyseisenkaltaisiin ominaisuuksiin.” (Weber 1989, s. 92.)

Yllä oleva lainaus keskittyy yksilön erikoisiksi koettaviin ominaisuuksiin. Tällä Weber tarkoittaa sellaisia ominaisuuksia, jotka ovat epätavallisia tai ihmeellisiä. Mikään ei ole epätavallista tai ihmeellistä itsessään, vaan aina suhteessa johonkin taustaan, tässä tapauksessa arkeen ja kohteen omaan näkemykseen. Karismaattisten ominaisuuksien karismaattisuus on siten riippuvaista kyseisten ominaisuuksien ilmenemisen yleisyydestä. Jos kaikki omaisivat ne ominaisuudet, joiden vuoksi karismaattista henkilöä pidetään karismaattisena, ei kyseinen henkilö enää olisikaan karismaattinen. Piirteiden karismaattisuus edellyttää näiden piirteiden suhteellista harvinaisuutta. Kaikki harvinaiset piirteet yksilössä eivät tietenkään ole karismaattisia tai johda karismaattiseen olemukseen. Tarkkaa määritelmää karismasta on hyvin vaikea antaa, johtuen juuri sen sidonnaisuudesta arvioijaan. Eri yksilöt kokevat erilaiset ominaisuudet erilaisina. (kts. Bryman 1992)

Weberin lähtökohta tarkastella karismaa johtamisen osana on hyvin olennainen, kun havainnoidaan transformationaalista johtamista ja sen syntymistä. Tarkastelussa on siis ollut poikkeukselliset, ei-tavalliset ominaisuudet johtajassa. Jo tarkastelun lähtökohta, löytää merkitys ja syy sille, miksi joku johtaja saavuttaa muihin verrattuna poikkeuksellisia johtamistuloksia, on merkittävä. Weber ei yrittänyt löytää tekijöitä, joita kehittämällä saadaan aikaan parempia tuloksia, vaan tarkasteltiin ilmiötä ja yksilölle synnynnäisiä ja persoonallisia ominaisuuksia, jotka aiheuttavat poikkeuksellisen toiminnan. Burnsin halu löytää ja luoda tekijä, jonka kautta voitaisiin kehittää johtajuutta ja yksilöitä tukee hänen kognitiivista ihmiskäsitystään. Persoonallisuutta koeta pysyvänä, vaan ihminen voi kehittyä palautteen, motivaation ja olosuhteiden vaikutuksesta, kunhan vain voidaan määritellä tavoiteltava päämäärä.

Lähtökohtaisesti karisma on siis olevan ihmisen ominaisuus, joka ilmenee johtajassa alaisten mielikuvana hänestä. Inhimillinen riippuvuussuhde tekee näin ollen karismasta hyvin häilyvän käsityksen, jonka todentaminen konkreettisesti on erittäin hankalaa. Karisman olemassaoloon johtajassa vaikuttaa olennaisesti alaisen persoonallisuus, kasvatus, arvot, käsitykset ja maailmankatsomus. Käsitystä tukee keskusteluni professori Turo Virtasen (Helsingin yliopisto, Valtiotieteellinen tiedekunta) kanssa. Keskusteluissa päädyttiin päätelmiin, että niin johtaminen, sen vaikutukset ja karismaattisuus ovat tilanne- ja henkilösuhderiippuvaisia.

Herää kysymys transformationaalisen johtajan olemuksesta ja sen tarkastelusta. Karisman ollessa alaisen näkemys johtajan ominaisuuksista, on merkittävä osa myös johtamisen kokonaisuudesta tarkasteltavissa ennemmin alaisen kuin itse johtajan kautta. Jos alainen määrittelee yhden hyvän johtajan tärkeimmistä ominaisuuksista, miten voisi olla olemassa mallinnettavaa hyvää johtamiskäyttäytymistä, joka kulminoituisi itse johtajan ominaisuuksiksi? Karisman on siis pakko olla ominaisuus, joka johtamistilanteessa on johtajalla, mutta ei alaisella.

Jos karisma on yksi edellytys transformationaaliselle johtamiselle ja johtaminen voidaan nähdä alaisen ja johtajan väliseksi suhteeksi, niin miten voidaan tieteellisesti osoittaa jonkin johtamisen olevan transformationaalista? Ilmaisuun vaikuttaa usea yksilö, joiden periaatteita ja motiiveja vastaamiseen ei voida tuntea tämän mallin mukaan. Yksilön näkemys samasta johtamistoiminnasta voi olla merkittävästi erilainen ja mielipiteen muodostumiseen vaikuttavat väistämättä subjektiiviset arvot. Mikäli näin ei olisi, transformationaalisen johtamisen voisi nähdä olettavan teoriaperusteidensa mukaan arviointiin osallistuvien henkilöiden tavoitteiden ja arvojen olevan automaattisesti yhteneviä. Everstiluutnantti Nissinen määritteli hänen kanssaan käymässäni kirjeenvaihdossa karisman seuraavasti:

”*Karismalla tarkoitetaan synnynnäistä valmiutta erinomaiseen vuorovaikutukseen yhteen suuntaa, alaisesta johtajaan päin. Sitä esiintyy varusmiesten johtajaprofiilien mukaan noin 1,5 % miehiä (johtajiksi koulutetaan 30%). Johtajana onnistuminen ei edellytä synnynnäistä karismaa. Karisma puolestaan ei takaa johtajana onnistumista, jos arvot tms on ihmisellä vinossa.*” (Sähköpostikeskustelu Nissinen – Räsänen, 4.3.2005)

Nissinen näkee karisman tekijänä, jonka voidaan sanoa olevan harvinainen johtajan ominaisuus. Transformationaalisen johtajuuden lähtökohdat vaatisivat kuitenkin selkeästi karisman olemassaoloa hyvälle johtajalle. Nissinen havainnoi tässä kommentissaan mielestäni johtamisen tuloksia organisaation näkökulmasta, jolloin hyvää johtamiskäyttäytymistä on myös tavoitteiden saavuttaminen, olivat keinot niiden saavuttamiseksi millaisia tahansa. (Nissinen 2005) Transformationaalinen johtaminen kuitenkin mielestäni edellyttää karisman olemassaoloa jossakin muodossa, jolloin sitä ei voisi sulkea pois edellytyksistä erinomaiselle johtamiselle. Johtamisen ollessa alaisen ja johtajan välinen suhde, on karisman olemassaolo avaintekijä johtajan muokatessa alaisen toimintaa ja ajatusmalleja. Karisman mukanaan tuoma johtajan ihannointi avaa alaisen motivaation muuttua ja seurata johtajan päämääriä. Yhteyden muodostuttua johtajan on alaisen kanssa käydyn vuorovaikutuksen kautta mahdollista muokata alaisen ajatusrakenteita transformationaalisen johtamisen periaatteiden mukaisesti.

Vuorovaikutus nähdään hyvin merkitykselliseksi transformationaalisessa johtamisessa ja sen yhdeksi apuvälineeksi tai edellytykseksi on nimetty karisma ja karismaattisuus. (kts. Kinnunen 2003) Vuorovaikutuksen kautta johtaminen on mahdollista, johtaja kykenee ohjaamaan käytössään olevia voimavaroja saamansa tehtävän toteuttamiseksi. Hyvän ja huonon johtajuuden eron (ja kaikki johtamisen eri arvot tältä väliltä) voidaan siis johdonmukaisesti olettaa löytyvän tästä yhteydestä. Olisi siis syytä tarkastella transformationaalisen johtamisen käsitettä myös tästä näkökulmasta.

Vuorovaikutuksen määrän ja laadun ollessa transformationaalisessa johtamisessa olennainen tekijä hyvälle johtamiselle, syntyy linkki persoonallisuuspsykologiaan. Erilaisten persoonien toimiessa vuorovaikutussuhteessa, vaikuttaa vuorovaikutukseen hyvinkin tapauskohtaiset tekijät, jotka ovat myös henkilöriippuvaisia. Yksi tekijöistä on kunkin vuorovaikutussuhteessa toimivan yksilön persoonallisuuden perustekijät ja niiden mukautuminen toisiinsa. Muita tekijöitä ovat esimerkiksi kunkin yksilön stressitaso, motivaatio, arvot ja asennoituminen käsiteltävään aiheeseen nähden.

Karisman voidaan nähdä toimivan vuorovaikutussuhdetta helpottavana tekijänä. On hyvin oletettavaa, että kunnioitetun ja ihaillun henkilön on nopeampi muodostaa uusi vuorovaikutussuhde. Tällöin myös johtamissuhde muokkautuu uudelleen nopeammin

ja johtaja kykenee luomaan transformationaalisen johtamisen edellyttämää johtamiskäyttäytymistä. Karisma on tästä näkökulmasta transformationaalista johtamista helpottava ja edesauttava tekijä. (kts. Bryman 1992)

Tämä ei kuitenkaan osoita aukottomasti karisman merkitystä transformationaaliselle johtajalle. Se osoittaa karisman olevan hyödyllinen apuväline transformationaaliseen johtamiseen pyrittäessä, mutta ei vieläkään todenna miten ja millä voimakkuudella sen tulisi johtajassa ilmetä. On myös kyseenalaista, voiko ei-transformationaalinen johtaja saavuttaa karisman esimerkiksi koulutuksen kautta. Tämä on oletettavaa, mikäli karismaattisuus todella on alaisen näkemys johtajasta, mutta sen todistaminen ainakin tämän tutkimuksen puitteissa on mahdotonta.

5.4. Yhteenveto

Transformationaalinen johtaminen esitetään johtamisen mallina, jota haluan erityisesti tässä tutkimuksessa painottaa. Sen olettamukset nojaavat psykologisiin, erityisesti kognitiivisen ihmiskäsityksen tekijöihin johtajan ominaisuuksista, joiden kautta tarkastellaan hyvää ja tehokasta johtamiskäyttäytymistä. Transformationaalinen johtaminen on kulkenut oman, suhteellisen pitkän kehityshistoriansa, mutta sen keskeisiä kehittäjiä ovat vain muutamat johtamisen asiantuntijat ja tutkijat. Kuten jokainen malli, myös transformationaalinen johtaminen nojaa muutamiin keskeisiin käsitteisiin ja periaatteisiin, joiden näkökulmasta käsiteltävää ilmiötä tarkastellaan. Mallia voidaan arvioida validisti näitä periaatteita ja niiden universaalisuutta tarkastelemalla ja näin tehdä havaintoja teorian pohjalle rakennettujen sovellusten tuottamien tulosten käyttöarvosta ja soveltamisalasta.

Transformationaalisen johtamisen malli on kognitiivinen malli. Tämä väite perustuu mallin yhtäläisyyksiin kognitiivisen teorioiden kanssa, yksilölähtöisyyteen ja ajatusrakenteita muokkaaviin tekijöihin. Transformationaalinen johtaja pyrkii muokkaamaan alaistensa ajatusrakenteita ja havainnointia palvelemaan johtajan saamien tavoitteiden saavuttamista. Tätä käsitystä puoltaa myös everstiluutnantti

Vesa Nissisen tulkinta Bassin transformationaalisesta johtajasta[7]. Nissisen mukaan transformationaalinen johtaja saa alaisensa suoriutumaan tehtävästä paremmin kuin he alun perin aikoivat. Tällainen sisäsyntyinen motivaation nousu on Nissisen mukaan mahdollista kolmen erilaisen, keskenään korreloivan tavan kautta:

1. Johtaja nostaa alaistensa tietoisuuden ja tiedostamisen tasoa tavoitteiden arvosta ja tärkeydestä sekä keinoista niiden saavuttamiseksi.
2. Johtaja saa alaisensa asettamaan ryhmän ja yhteisönsä edun henkilökohtaisen etunsa edelle.
3. Johtaja kykenee nostamaan alaisensa henkiselle tasolle, jossa toimintaa ohjaavat entistä enemmän ylemmän tason (kasvu) tarpeet. (Nissinen 2000 s. 34)

Tällainen olettamus edellyttää hyvin selkeästi johtajalta kunkin alaisen henkilökohtaista tuntemista ja yksilölähtöistä vaikuttamista heihin. Herää kuitenkin kysymys, millaisessa tilanteessa tällainen toiminta on mahdollista? Johtajan tulisi siis havainnoida alaisiaan, tiedostaa heidän henkilökohtaiset tarpeensa, motivaatiotekijänsä, taustansa ja arvonsa. Vain tällöin johtaja kykenee tehokkaasti vaikuttamaan alaistensa ajatteluun. Olettamuksissa unohdetaan lähes täysin alaisen motivaatio muuttua. Johtajakeskeinen tarkastelu johtamisesta ei ota alaisten henkisiä ominaisuuksia huomioon siinä laajuudessa kuin se tässä yhteydessä olisi tarpeellista. Johtajan on mielestäni äärimmäisen vaikeaa muokata alaistensa ajatusrakenteita, mikäli heillä ei ole jo valmiina motivaatiota muuttaa itseään ja ajatteluaan. Voidaan tietenkin olettaa, että hyvän johtajan tulee onnistua muokkaamaan myös alaisten motivaatiotekijöitä, mutta johtamisen management-tavoitteet, organisaatiokulttuuri ja -rakenteet eivät kuitenkaan kaikissa oloissa voi tätä mahdollistaa.

Transformationaalisen johtamisen rajoittuminen käsittelemään leadershipin toimintakenttää johtamisen kokonaisuudessa asettaa näin ollen omia reunaehtojaan mallin hyödynnettävyydelle. Transformationaalisen johtamisen ja sen myötä syntynyt kokonaisvaltaisen johtamisen malli käsittelevät ihmisen ja johtajan toimintaa ja selittävät hyvän ja tehokkaan johtamistavan ilmenemistä johtajassa. On

[7] Everstiluutnantti (KT) Vesa Nissinen on tullut tunnetuksi Puolustusvoimien johtajakoulutusohjelman luojana. Hänen Syväjohtamisen mallinsa on syntynyt Bassin teorian pohjalta ja hän on mukauttanut sen suomalaiseen sotilasyhteisöön.

kyseenalaista, miksi puhutaan johtamismallista, jos tarkastelussa on vain yksi johtamisen elementti? Malli nojaa johtamisessa leadership kenttään, se linkitetään psykologiaan kognitiivisen ihmiskäsityksen kautta ja sen teorian perusteluina ovat psykologiset mallit kuten Maslowin tarvehierarkia. (kts. Nissinen 2000 s. 105)

Puhuttaessa hyvästä tai erinomaisesta johtamiskäyttäytymisestä, malli ei vastaa yksiselitteisesti siihen, milloin johtamiskäyttäytymisen onnistuminen on kiinni alaisesta, milloin johtajasta tai molemmista. Mallissa oletetaan transformationaalisen johtajan saavuttavan hyviä johtamistuloksia kaikissa oman kulttuuripiirinsä olosuhteissa ja johtamisympäristöissä, mutta onko totuus todella tämä? Puhuttaessa persoonallisuuspsykologian näkökulmasta, myönnetään erilaisten persoonallisuuksien muuttavan käyttäytymistään voimakkaastikin erilaisissa tilanteissa[8]. Käyttäytymisen muuttuessa muuttuu väistämättä myös johtamissuhde, sen luonne ja siihen vaikuttavat tekijät, jolloin ei voida sanoa perustellusti hyvän johtamiskäyttäytymisen olevan pysyvä ja aukottomasti mallinnettavissa oleva tekijä.

Transformationaalisessa johtamisessa pyritään sen olettamuksien mukaan selittämään hyvän johtajan käytöstä erilaisissa johtamistilanteissa (kts. Nissinen 2000). Se jättää kuitenkin suoranaisesti ja konkreettisesti huomioimatta johtamisen kentästä management-tavoitteiden, organisaatiorakenteiden ja -kulttuurin vaikutukset johtamisen toimintaan. Tällöin koko johtamismalli keskittyy vain yksittäiseen kokonaisuuteen johtamisen nelikentässä ja selittää johtamisen toimintaa vain yhdestä, rajoittuneesta näkökulmasta. (Aalto 2004) Transformationaalinen johtaminen keskittyy johtajan ominaisuuksiin, sulkien pois merkittäviltä osin sosiologiset ja sosiaalipsykologiset teoriat ihmissuhteista ja keskittyy olennaisesti psykologiseen kenttään. Tämä kaventaa teorian näkökulmaa entisestään.

Transformationaalisen johtamisen ja kokonaisvaltaisen johtamisen malli asemoituu psykologian kenttään ja toimii siinä sen asettamien lainalaisuuksien pohjalta. Tämä ei kuitenkaan tarkoita suoraan teorian olevan pätevä johtamisen teoriaksi. Mikäli unohdetaan tarkastella johtajuutta kokonaisuutena tai edes laiminlyödään sen osa-alueiden käsittelyä, ei mielestäni voida puhua selittävästä johtamisen teoriasta. (kts.

[8] Esimerkiksi tässä tutkimuksessa käytetty MBTI-testi ja sen persoonallisuusindikaatioiden kuvaukset stressitilanteissa verrattuna normaalitilaan.

Huhtinen 2002 s. 44–47) Tästä voidaan johdonmukaisesti esittää kysymys, mihin transformationaalisen johtamisen teoria sitten mielestäni viittaa?

Koska transformationaalinen johtaminen keskittyy johtamiskäyttäytymiseen ja kuvaa hyvän johtajan ominaisuuksia ja tehokasta johtamista, tulisi sitä persoonallisuuspsykologian näkemyksen mukaan käsitellä oppimis- ja opettamisteoriana. Mallin kautta syntyneiden sovellusten tulosten käytön tulisi suuntautua mielestäni ohjaamaan johtajan toimintaa kohti mallin esittämää optimaalista käyttäytymistä. Malli ei voi selittää psykologisesta näkökulmasta henkilön ja johtajan toimintaa kovinkaan syvällisesti, vaan se keskittyy hetkelliseen ilmiöön ja ilmaisee johtamiskäyttäytymisen vaikutuksia ja tilaa juuri tietyllä mittaushetkellä. Johtamissuhde voidaan nähdä niin abstraktina ja monimuotoisena käsitteenä, että transformationaalisen johtamisen mallin teoreettiset perusteet eivät mahdollista johtamisen kokonaisuuden käsittelyä, vaan se keskittyy henkilöiden välisen suhteen ilmaisemiseen mittaushetkellä. Malli on nimenomaan malli, jonka mukaiseen toimintaan johtajan tulisi pyrkiä, mutta sen pohjalta ei voida yksiselitteisesti todentaa kaikkia vaikuttavia tekijöitä.

Oppimismallin ja arviointimenetelmän käsitettä tukee myös Nissisen kommentointi teorian käytöstä. Hän esittää oman Syväjohtamisensa käyttötarkoitukseksi havainnoida hyvän johtajan tapaa toimia tilanteissa ja palautteen kautta kehittämään toimintaansa oletetun tavoitetilan tasolle. Nissinen mainitsee asiasta seuraavasti:

”*Huomaa, että syväjohtaminen EI OLE toimintamalli vaan oppimismalli, siinä on iso ero!!! Ei kulmakivet tosiaankaan anna kaikkiin tilanteisiin vastauksia, ei sellaista mallia olekaan. Mutta sitten kun olen aikani johtajana toiminut ja haluan arvioida, millaisen johtamissuhteen olen luonut ja miten voisin tuloksellisuutta parantaa, käytän mallia oppimisen viitekehyksenä… - Syväjohtaminen ei siis mallinna hyvää sodan ajan johtajuutta, se mallintaa johtamiskäyttäytymisen oppimiselle viitekehyksen joka toimii johtamisympäristöstä riippumatta (oikein ymmärrettynä).* ” (sähköpostikeskustelu Nissinen – Räsänen, 4.3.2005)

Transformationaalinen johtaminen voidaan siis nähdä olevan ohje ja malli toimia, mikäli muut johtajuuden osa-alueet mahdollistavat sen. Mallin esittämä erinomainen johtamiskäyttäytyminen on käsitellystä näkökulmasta tilannesidonnainen johtamiskäyttäytymisen huipentuma, jolle luodaan perusteet erilaisten persoonien

yhteistoiminnan yhteensovittamisella, niin johtajan, alaisten kuin organisaation yhteisvaikutuksen kautta. Mallin pohjalta voidaan suunnata johtajan toimintaa kohti mallin optimaalista käyttäytymistä, mutta sen saavuttamista ei tule nähdä edellytyksenä jollekin vaan johtajan toiminnan tavoitteena. (Nissinen 2004)

6. POHDINTA

Tässä luvussa yhdistetään käsittelyluvuissa esitetyt asiat siten, että MBTI-testin tuloksia verrataan transformationaalisen johtamisen malliin. On huomioitava, että tarkastelu tehdään tutkimuksen viitekehyksen mukaisesti MBTI-testin näkökulmasta ja arvioidaan transformationaalisen johtamisen mallia testin tulosten näkökulmasta. Niin MBTI-testi kuin transformationaalisen johtamisen malli on linkitetty tutkimuksen käsittelylukujen kautta psykologian kenttään tällaisen tarkastelun mahdollistamiseksi. Olennaisiksi tekijöiksi muodostuvat persoonallisuuden käsitykset, joissa on eroja MBTI-testin ja transformationaalisen johtamisen mallin välillä. Tämä tutkimus on näkökulmaltaan psykologinen ja havainnoi johtamisen tutkimuksen viitekehyksessä vain yhtä osatekijää. Tulosten kautta ei arvoteta malleja, vaan tässä tutkimuksessa tarkastellaan transformationaalisen johtamisen mallia persoonallisuuspsykologian näkökulmasta.

Tässä tutkimuksessa toteutettua MBTI-testiä ja sen tuloksia on täydennetty psykologi Kai Nymanin keräämillä MBTI-tuloksilla esiupseerikursseilta. Tulokset on esitelty luettavuuden vuoksi liitteissä 2-3. 89. Kadettikurssilta kerätty MBTI-materiaali on tutkijan hallussa ja esiupseerikursseilta kerätty aineisto psykologi Kai Nymanin hallussa.

Tässä luvussa tarkastellaan aluksi koko tutkimusprosessia ja arvioidaan tutkimuksen etenemisen johdonmukaisuutta tutkijan näkökulmasta. Alaluvussa 6.2. esitellään tutkimuksessa kerätty empiirinen aineisto ja verrataan sitä tutkimuskysymyksen mukaisesti transformationaalisen johtamisen malliin. Tässä luvussa esitellään näin ollen koko tutkimuksen kannalta olennaisimmat tutkimustulokset. Tulosten esittelyn jälkeen tutkija esittelee omia visioitaan aihealueen jatkotutkimusmahdollisuuksista.

6.1. Tutkimusprosessin yhteenveto

Tutkimuksessa tutkittiin transformationaalisen johtamisen mallia MBTI-testin tulosten kautta. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa määriteltiin käsiteltävä kokonaisuus ja linkitettiin se suurempaan tieteen kokonaisuuteen, joksi tässä tutkimuksessa valikoitui psykologia. Oli mahdotonta tarkastella pro gradun laajuudessa koko

psykologian kenttää, jolloin näkökulma rajattiin persoonallisuuspsykologiaan. Tutkimuksessa kuvattiin ja havainnollistettiin persoonallisuuspsykologian toimintakenttää ja valikoitiin sen yhdeltä osa-alueetta ja kehityslinjaa edustava sovellus, MBTI-testi. MBTI:n teoriatausta selvitettiin laajasti ja yksityiskohtaisesti, jolloin mahdollistui sen tuottamien tulosten vertaaminen Transformationaalisen johtamisen malliin.

Koko tutkimusprosessi siis lähestyi ilmiötä rajaten järjestelmällisesti suurta kokonaisuutta pienemmiksi kokonaisuuksiksi, kunnes saavutettiin tarkastelun kannalta mielekäs tarkkuus. Tästä kumpuavat tulokset taasen voivat vaikuttaa laajastikin ja niiden kautta voi syntyä useita uusia tutkimuksia, jolloin tutkimuksen näkökulma alkaa uudelleen laajeta. Tutkimusprosessia voisi kuvata tiimalasin muotoiseksi, jossa tutkija on säädellyt tarkastelun tarkkuutta jokaisessa alakokonaisuudessa tehnyt rajausten myötä valintoja tutkimusprosessin jatkamiseksi. Menetelmän ei voida sanoa olevan tyypillinen sotatieteiden tutkimukselle, mutta tässä tutkimuksessa käsitellyn kokonaisuuden huomioon ottaen mielekäs tapa tutkia aihepiiriä.

Tutkimuksen rajaus muuttui persoonallisuustestin käyttömahdollisuuksien tutkimisesta johtamismallia vertailevaksi hyvin usean käänteen ja ohjauskeskustelun myötä. Tutkimuksen haluttiin tuottavan käyttökelpoista tietoa todellisesta ongelmasta, rikkomattakaan kuitenkaan tieteellisyyden periaatteita ja sääntöjä. MBTI-testi haluttiin säilyttää tarkastelussa alussa asti, sillä jo sen kautta työ asemoitui psykologian kenttään.

Transformationaalinen johtaminen valikoitui vertailukohteeksi lähinnä sattuman kautta. Johtamisen tutkimuksena työlle muodostui vaatimus selvittää millaista on hyvä johtaminen Puolustusvoimissa ja vastausta etsittiin Syväjohtamisen teoriasta. Teoria kuitenkin vaikutti keskittyvän samanlaisiin tekijöihin kuin MBTI (olettamus oli tuolloin täysin intuitiivinen) ja heräsi mielenkiinto tarkastella kyseistä arviointimenetelmää tarkemmin. Alkuperäinen ajatus oli tarkastella Syväjohtamista MBTI:n vertailukohtana, mutta lähempi tarkastelu osoitti sen nojaavan voimakkaasti transformationaalisen johtamisen teoriaan. Mahdolliset puutteet tai epäselvyydet Syväjohtamisessa voitiin nähdä enemmänkin seurauksia suuremmasta kokonaisuudesta, jolloin oli hedelmällisempää tarkastella transformationaalista johtamista omana kokonaisuutenaan.

Mitä sitten tutkimuksella on saavutettu ja mihin tilanteeseen pysähdyttiin? Mitään tutkimuksen tuottamaa johtopäätöstä ei voida pitää puhtaasti oikeana tai vääränä, vaan niiden asemoituminen näiden ääripäiden välille riippuu lukijan näkökulmasta tutkimukseeni. Tutkimus on vain yhden näkökulman esittely ja toivoen keskustelua herättävä työ. Naiivi nuoren tutkijan halu luoda uusia teorioita ja kauaskantoisia malleja koko Puolustusvoimien käyttöön karisi hyvin nopeasti. Tutkimuksessa havaittiin miten rajoittuneesta näkökulmasta kyetään tämän tutkimuksen puitteissa havainnoimaan johtamisen kokonaisuutta. Tehdyn työn arvo perustuu lukijaan ja hänen käsityksiinsä ajatusketjun ja kokonaisuuden hahmottamisen johdonmukaisuudesta.

Tutkimus pysähtyy tilaan, jossa on selkeästi osoitettu käsiteltävien aiheiden liittyminen suurempaan tieteenkenttään, niiden historia ja perusteet on esitelty ja transformationaalisen johtamisen mallia kyetään tarkastelemaan persoonallisuuspsykologisesta näkökulmasta. Tuloksina esitellään havaintoja transformationaalisen johtamisen johdonmukaisuudesta verrattuna MBTI-testin tuloksiin ja koko persoonallisuuspsykologian tutkimusperinteeseen. Havainnot ovat päätelmiä ja syntyneet hermeneuttisen tarkastelukehän kautta, jolloin niiden havaitseminen on mahdollista kun on hahmotettu kokonaisuus tutkimuksessa.

Seuraavassa kappaleessa esittelen niitä keskeisiä havaintoja, joita kyetään esiteltyjen teorioiden ja perusteiden pohjalta tekemään. Havainnoissa keskitytään kokonaisuuden kannalta olennaisiin tekijöihin eikä tietoisesti tarkastella transformationaalisen johtamisen yksityiskohtia. Yksittäisten virheiden havaitseminen laajoista malleissa ei sovi työn yleiseen luonteeseen, vaan se noudattaa johdonmukaista tapaa tarkastella asioita mielekkäissä kokonaisuuksissa ja pysyttäytyy mallien kokonaisuuteen vaikuttavissa tekijöissä.

6.2. Tutkimuksen keskeiset tulokset ja niiden merkitys

Mikäli tarkastellaan MBTI-testin ja transformationaalisen johtamisen yhtäläisyyksiä, on havaittavissa että ne arvioivat käsittelemäänsä ilmiötä mittaustilanteen vallitsemalla hetkellä, MBTI puhtaasti yksilön persoonallisuuden ilmenemistä ja transformationaalinen johtaminen johtamissuhteen tilaa. Kumpikaan ei kykene

selittämään tuloksiin vaikuttavia tekijöitä, vaan tuloksiin vaikuttavat muun muassa kohdehenkilöiden motiivit, mielentila, arvot ja kokemukset. Molemmat menetelmät mittaavat henkilöiden persoonallisuuteen viittaavia tekijöitä, MBTI on kehitetty persoonallisuusindikaattoriksi ja transformationaalinen johtaminen käsittelee karismaattisuutta ja vuorovaikutussuhdetta.

6.2.1 Yleisiä havaintoja

MBTI-testi ja transformationaalisen johtamisen malli ovat merkittävästi erilaisia, eikä niitä ole tarkoitettu havainnoimaan samaa ilmiöitä. MBTI-testi on rajattu hyvin tiukasti käsittelemään persoonallisuutta yksilössä kun taas transformaationalinen johtajuus arvioi johtajan ja alisen välistä suhdetta johtajalähtöisesti. Persoonallisuuspsykologisesti MBTI sopii perustellummin toimintakenttäänsä ja on onnistunut vakiinnuttamaan asemansa arviointimenetelmänä. Transformationaalinen johtajuus sijoitetaan usein johtamisopiksi, vaikka sen teoreettiset perusteet eivät mielestäni riittävästi selitä johtajuuden kokonaisuutta. Tällöin sen sijoittelu yhdeksi itsensä kehittämisen apuvälineeksi ja oppimisteoriaksi olisi johdonmukainen ratkaisu.

Molemmat havainnoitavat teoriat edustavat omaa psykologista koulukuntaansa, jotka tarkastelevat samaa ilmiötä erilaisen ihmiskäsityksen kautta. MBTI on piirreteoreettinen arviointimenetelmä, jolloin sen näkemys ihmisestä mahdollistaa yksilöiden jaottelun erilaisten piirteiden perusteella. Transformationaalinen johtaminen on kognitiivinen teoria, jolloin yksilöä pyritään tulkitsemaan yksilöllisenä kokonaisuutena, joka on oman kehityksensä lopputulos. Nämä olettamukset asettavat rajauksia arviointimenetelmien tuottamien tulosten tulkinnalle.

Voimme arvioida myös menetelmien historiallista kehitystä. MBTI on historialtaan vanhempi. MBTI:n teoreettiset perusteet ovat näin ollen kulkeneet pidemmän evoluution, jolloin voidaan olettaa siitä karsiutuneen pois monia lapsentauteja ja epäolennaisia tekijöitä. MBTI on maailmanlaajuisesti käytetty arviointimenetelmä, jolloin sillä on myös vankka empiirinen havaintokenttä. Virallisten lomakkeiden pohjalta tuotettu tieto lisäksi kootaan testin kehittäjän tai testin kehitystyötä ylläpitävän yliopiston toimesta, jolloin mahdollisiin muutoksiin eri ympäristöissä ja kulttuureissa kyetään reagoimaan nopeasti testiä muokkaamalla. MBTI pohjautuu Jungin teoriaan persoonallisuuden ilmenemisestä yksilöissä ja hyvin selvästi

noudattaa sen asettamia rajauksia, ollen mielestäni hyvin johdonmukainen oman teoriataustansa suhteen.

Transformationaalisen johtajuuden historian voidaan sanoa alkaneen 1970-luvulla, jolloin ensimmäisen kerran käsite esiteltiin. Ajatusketju ja teorian synty on looginen, mutta kognitiivisen psykologian tapaan se pyrkii yhdistelemään valikoivasti erilaisia teorioita, sitoutumatta yhteen kokonaisuuteen. Teorioiden yhdisteleminen on monissa tapauksissa johtanut uuden ja selittävän teorian syntymiseen[9], jolloin tapa on hyväksyttävä. Yhdistelyn on oltava tässä tapauksessa johdonmukaista ja yhtenevää koko teorian läpi. Transformationaalinen johtaminen rakentuu konstruktivistisen oppimis- ja ihmiskäsityksen perustalle (kts. Nissinen 2000 s. 33), mutta käyttää kuitenkin Maslowin tarvehierarkiaa perusteluina eräille ilmiöilleen (kts. Nissinen 2000 s. 105). Nämä kaksi teoriaa ovat mielestäni ristiriidassa toisiinsa, toisen lähtökohdat ovat yksilön ajatusmallien rakentumisessa ja toisen yksilön vaistonomaisissa toiminnoissa. Näiden teorioiden yhdistäminen ei ole ongelmatonta, mutta teoriasta ei ilmene selkeästi miten eri psykologiset osa-alueet sisällytetään malliin (kts. Nissinen 2000 s. 30). Psykologian näkökulmasta transformationaalisen johtamisen teoria vaikuttaa hajanaisemmalta kuin MBTI.

Jos tarkastellaan menetelmien tuottamien tulosten soveltamista, voidaan sanoa MBTI:n tuloksien oletettavasti liikkuvan niille rajatuilla vaihteluväleillä, esimerkiksi normaalitilan ja stressitilan välillä. Vaikka ympäristö muuttuu, MBTI:n tuloksen ei näin ollen automaattisesti oleteta muuttuvan, vaan jo sen raja-arvot mahdollistavat ihmistyyppien käyttäytymisen muuttumisen ilman että testin indikaatio muuttuu. Transformationaalinen johtaminen ja kognitiivinen ihmiskäsitys pakottavat tulkitsemaan tuloksia aina sidonnaisena vallitsevaan tilanteeseen. Tulokset voivat olla tarkkoja, johtuen laajasta arviointikentästä, joka voi käsittää useita arvioijia. Jotta tulokset olisivat tieteellisesti käytettävissä laajemmin kuin hetkellisen tilanteen havainnoimiseen, olisi validiteetin vuoksi myös havainnoitava tilannekohtaisia tekijöitä (esimerkiksi rauhan – sodan toimintaympäristöt).

Mainitsin jo luvussa 5.4. transformationaalisen johtamisen vaikuttavan enemmän oppimisteorialta kuin johtamisteorialta. Näkemys ei ole varsinaisesti mitenkään uusi ja sitä ei voida pitää keskeisenä löydöksenä, sillä everstiluutnantti Vesa Nissinen on

[9] Vrt. Neuropsykologian ja kognitiivisen psykologian teoriat oppimisesta, havainnoimisesta jne.

luonut jo 1990-luvun lopussa niin kutsutun Syväjohtamisen mallin Puolustusvoimien johtajakoulutuksen käyttöön. Malli perustuu täysin transformationaalisen johtamisen teoriaan ja Nissisen mukaan sitä tulisi käyttää juuri johtajana kehittymisen apuvälineenä (sähköpostikeskustelu Nissinen – Räsänen, 4.3.2005).

Olennaista on kuitenkin ymmärtää, että jos transformationaalinen johtaminen ei ole malli ja esimerkki hyvästä johtamisesta. Tällöin se on apuväline yksilön kehittymiselle, jonka tuottaman tiedon kautta johtajan käyttäytymistä pyritään suuntaamaan kohti tehokkaampaa johtamissuhdetta. Malli ei ota huomioon johtamisen edellyttämiä muita osatekijöitä (Aalto 2004). Tällöin mallin tuottamien tulosten tieteellinen soveltamisala rajoittuu merkittävästi. Mallin tuottamia tuloksia ei voida soveltaa perustellusti muuhun kuin tapauskohtaisiin johtamistilanteisiin ja niissä muotoutuneiden johtamissuhteiden havainnoimiseen. Kuitenkin esimerkiksi Maanpuolustuskorkeakoulussa opiskelevien kadettien johtamiskäyttäytymisen arvosanan[10] yhtenä muodostamisperusteena on Syväjohtaminen ja sitä kautta myös transformationaalinen johtaminen (MPKK ohje 2003).

Persoonallisuuspsykologinen näkemys Myers-Briggs Type Indicator®:sta ja transformationaalisen johtamisen mallista on, että niiden perusteella kyetään havainnoimaan ainoastaan yksittäisiä tekijöitä yksilöistä. MBTI keskittyy yksilön persoonallisuuden ja sen piirteiden tarkasteluun neljän faktoriparin suhteiden kautta, muodostaen indikaatiota kohdehenkilön itsearvioinnin kautta. Transformationaalinen johtaminen tarkastelee persoonallisuuspsykologian käsityksen mukaan johtamissuhdetta alaisen/alaisten ja johtajan välillä, neljän erillisen ulottuvuuden esiintymisen voimakkuuden perusteella.

6.2.2 MBTI-testin tulosten esittely ja vertaaminen transformationaalisen johtamisen malliin

Tarkasteltaessa liitteessä 2 esitettyjä 89. Kadettikurssin MBTI-testin tuloksia, havaitaan indikaatioiden painottuvan ISTJ ja ESTJ-ihmistyyppeihin. 59 prosenttia testiin osallistuneista kadeteista kuuluu näihin kahteen ihmistyyppiin. Mikäli

[10] Johtamiskäyttäytymisen arvosana on yksi kolmesta tekijästä, jotka vaikuttavat valmistuvan upseerin loppuarvosanaan. Loppuarvosana vaikuttaa nuorten upseerien puoltojärjestykseen ja sitä kautta välillisesti urakehitykseen.

laajennetaan haarukointia ottamalla mukaan ESFJ ja ISFJ-ihmistyypit, edustaa 84,6 prosenttia kadeteista näitä neljää ihmistyyppiä. Muut yksittäiset ihmistyypit saavat korkeintaan 2,8 prosentin edustuksen ja niihin kuuluu ainoastaan muutamia henkilöitä. Psykologi Nymanin tilastoimat MBTI-testien tulokset esiupseerikursseilta osoittavat hyvin samansuuntaista jakaumaa testiin osallistuneiden henkilöiden osalta. ESTJ ja ISTJ-ihmistyyppejä oli 58 prosenttia osallistuneista ja ESFJ ja ISFJ-ihmistyypit mukaan lukien 84 prosenttia osallistuneista.

Johtopäätöksenä voidaan sanoa Puolustusvoimien upseeriksi koulutettujen henkilöiden olevan suhteellisen homogeeninen joukko MBTI-testillä mitattuna. Lähes 85 % henkilöstöstä jaotellaan MBTI-testin mukaan neljään (4) persoonallisuustyyppiin kuudestatoista (16) mahdollisesta.

Liitteessä 1 on esitelty erilaisten MBTI-ihmistyyppien sanalliset kuvaukset. Mikäli tarkastellaan tässä tutkimuksessa toteutetun MBTI-testin tuloksia ja yhdistetään ne MBTI-testin indikaatioiden sanallisiin kuvauksiin, havaitsemme seuraavia tekijöitä:

- ESTJ, ESFJ, ISTJ ja ISFJ-ihmistyypeille on yhteisiä luonteenpiirteitä, joita ovat normaalitilassa muun muassa:
    - Käytännöllisyys ja käytännönläheinen asennoituminen asioihin
    - suunnitelmallisuus ja johdonmukaisuus
    - organisointikykyisyys
    - realistinen ajattelutapa
    - vastuuntuntoisuus
    - lojaalius auktoriteetteja kohtaan
    - vakaus ja tasaisuus

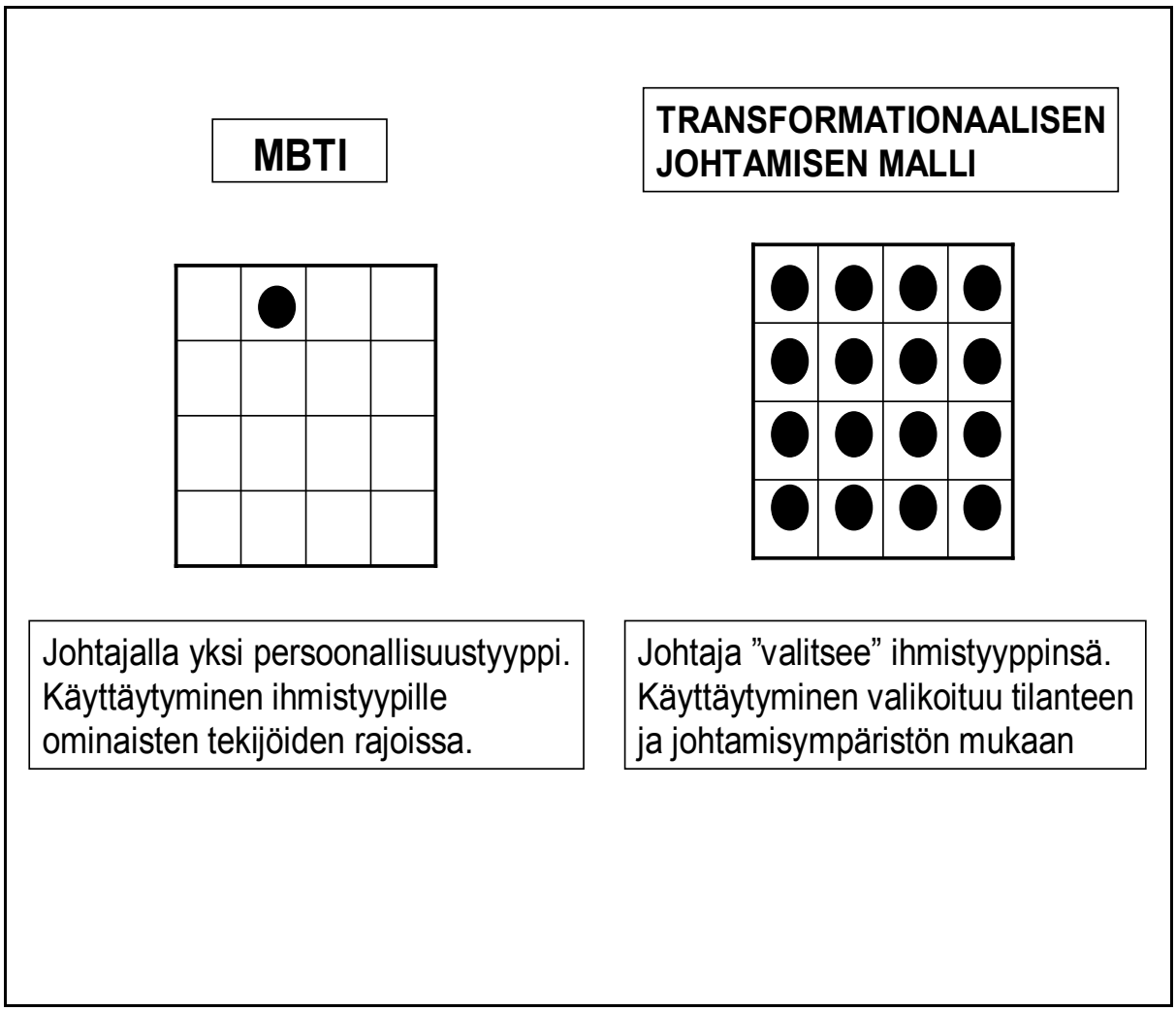
- Kyseisille ihmistyypeille on stressitilanteissa yhteisiä luonteen ja käyttäytymisen piirteitä:
    - hätiköity päätöksenteko
    - toisten tunteiden väheksyminen ja aliarviointi
    - jääräpäisyys
    - ”lakaistaan maton alle” – asenne asioiden hoidossa
    - takertuminen yksityiskohtiin sekä vain menneen negatiivisiin vaihtoehtoihin
    - rutiinien ja yleisesti hyväksyttyjen toimintamallien korostaminen

MBTI-testin teorian mukaan kukin ihmistyyppi käyttäytyy oman kuvauksensa mukaisissa rajoissa vaihtaen käyttäytymistään tilanteen mukaan, ylittämättä kuitenkaan, muutoin kuin poikkeustilanteissa, kuvauksensa rajoja. Tästä voidaan johdonmukaisesti olettaa, että MBTI-testin mukaan valtaosa upseeristosta käyttäytyy yllä esitettyjen kuvausten ääripäiden rajoissa. Normaaleissa ja positiivissa tilanteissa testatut upseerit toimivat sotilasorganisaatiolle edullisilla tavoilla, mutta esimerkiksi voimakkaissa stressitilanteissa taantuvat niin päätöksenteossaan ja sosiaalisissa toimintatavoissaan.

Persoonallisuustestille tyypillinen ihmistyyppien kuvaustapa esittää tilanteiden ääripäitä. Ihmiset kuitenkin mukautuvat vallitseviin oloihin käyttäytymisellään, jota kuitenkin rajoittavat kyseisen persoonan ominaispiirteet. MBTI-testi mittaa näitä ominaispiirteitä ja henkilön suuntautuneisuutta toimia erilaisissa tilanteissa ja ympäristöissä.

Transformationaalisen johtamisen mallissa johtajan tulee mukautua alaisten tarpeisiin ja kyetä suuntaamaan alaisten motivaatiota palvelemaan koko organisaation tavoitteita. Johtajan tulee kyetä mukautumaan vaihteleviin johtamisympäristöihin ja kyetä huomioimaan alaisensa yksilöinä ja ihmisinä. Transformationaalisen johtamissuhteen muodostuminen edellyttää johtajalta karismaattisia ominaisuuksia, jotka ovat luvun 5.3 mukaan sidonnaisia alaisista ja heidän käsityksistään johtajasta. Johtaja mukautuu ja muokkaa johtamiskäyttäytymistään muodostaakseen transformationaalisen johtamissuhteen alaisiinsa, jolloin mallin mukaisesti myös johtamisen tulokset olisivat parempia. Tällöin syntyy ristiriita MBTI-testin persoonallisuuskäsitysten ja transformationaalisen johtamisen mallin välille.

Mikäli transformationaalisen johtajan tulee kyetä muuttamaan käyttäytymistään alaistensa mukaisesti ja tilanteesta riippuen, ei se ole MBTI-testin persoonallisuuskäsitysten mukaan kaikilta osin mahdollista. MBTI-testi olettaa persoonallisuuden pysyvän tietyn kuvauksen rajaamalla alueella ja yksilön käyttäytyminen muotoutuu näiden raja-arvojen mukaiseksi. MBTI-testin persoonallisuuskäsitys ei näin ollen mahdollista johtajan kykenevän toimimaan transformationaalisen johtamisen mukaisesti kaikissa olosuhteissa. Kuvassa 11 on havainnollistettu tätä ongelmaa.



Kuva 11 MBTI-testin persoonallisuuskäsityksen ja transformationaalisen johtamisen mallin periaatteellinen ero

MBTI-testin näkemys yksilön ominaisuuksien pysyvyydestä ja rajoittumisesta tiettyihin ihmistyypeille ominaisiin raja-arvoihin on ristiriidassa transformationaalisen johtamisen mallin kanssa. Havainto on merkittävä, koska Puolustusvoimien johtajakoulutusohjelman sitoutuu lähtökohdiltaan transformationaalisen johtamisen malliin. Mikäli mallista muodostetaan koulutusohjelma, on lähdettävä johdonmukaisesti olettamuksesta, että koulutuksella voidaan vaikuttaa johtajan ominaisuuksiin ja suunnata kehittymistä kohti määriteltyjä tavoitteita. MBTI-testin persoonallisuuskäsitysten mukaan ei kuitenkaan voitaisi saada aikaan kovinkaan merkittäviä muutoksia yksilöissä ja persoonallisuudessa koulutuksen kautta. MBTI-testin tulosten ja teoriataustan näkökulmasta tietyn persoonallisuustyypin olisi mahdollista toimia vain tietyssä johtamisympäristössä ja siihen soveltuvien alaisten yhteydessä transformationaalisen johtamisen periaatteiden mukaisesti.

Herää kysymys, mitä johtajakoulutuksella MBTI-testin mukaan voitaisiin saavuttaa. Persoonallisuuden ollessa suhteellisen pysyvä ja johon on hyvin vaikea koulutuksella vaikuttaa, johtaa ajatukseen johtamisympäristöjen havainnoinnista. Mikäli MBTI-ihmistyypit kykenevät toimimaan tehokkaan johtamismallin mukaisesti vain rajatussa johtamisympäristössä, tulisiko johtajakoulutuksessa havainnoida ja rakentaa ihmisten ymmärrystä omista johtamistoimintojensa rajallisuuksista? Tässä tutkimuksessa ei pohdita tämän syvällisemmin johtajakoulutusjärjestelmän kehittämistä, aihe on tutkimuksen rajauksen ulkopuolella ja sen kattava havainnointi edellyttäisi väitöskirjatasoista työtä.

MBTI-testi on itsensä tiedostamisen apuväline. Se kertoo yksilön persoonallisuuden piirteistä oman persoonallisuuskäsityksensä ohjaamana yhdestä näkökulmasta. Testin tulokset eivät tee ihmisen toimintaa mahdottomaksi eri ympäristöissä, mutta antavat osiltaan selityksen konflikteille eri ihmisten välillä. MBTI:n käyttö johtamisen ja johtajan arvioinnissa on mielenkiintoinen, mutta rajoittava näkemys. Johtaja ei ole oma yksilöllinen itsensä, vaan hänet luokitellaan kategoriaan. Kategoriointi ei ole välttämättä miellyttävää, mutta suuria ihmisryhmiä havainnoitaessa mielekästä ellei välttämätöntä. Johtaja saattaa kokea epämiellyttäväksi myös rajallisuuksiensa tiedostamisen.

MBTI-testaus on useille ihmisille mielenkiintoinen tapahtuma, mutta sen tulosten lopullinen sisäistäminen ei ole kaikilta osin miellyttävää. Se mahdollistaa suurien joukkojen luokittelun pienemmiksi kokonaisuuksiksi persoonallisuuden mukaan helpottaen saadun tiedon käsittelyä. MBTI on tarkka mutta raju mittari, se kertoo millainen sinä olet!

6.3. Jatkotutkimushaasteet ja -mahdollisuudet

Varsinainen tutkimus on ohi, mutta työ jätti avoimiksi useita kysymyksiä. Persoonallisuuden merkitys on johtamisen tutkimuksessa osiltaan unohdettu, syynä tähän lienee käsitys piirreteorioiden olevan vanhakantaisia ja vanhentuneita. Tämä käsitys ei välttämättä ole yleistettävissä kaikkeen johtamisen tutkimukseen, mutta sotatieteiden alueella näin voidaan valitettavasti sanoa olevan. Ei kuitenkaan sovi unohtaa niiden vaikuttaneen ja jopa johtaneen uusien mallien syntyyn.

Persoonallisuuden tutkimista myös johtamisen osana ei tulisi unohtaa, persoonallisuusteorioissa on useita hyödynnettäviä elementtejä, jotka voisivat mahdollistaa johtamisen kokonaisuuden hahmottamista.

Mikäli yksilöiden persoonallisuutta tutkittaisiin voimakkaammin johtamisen alalla, voitaisiin päätyä hyvin mielenkiintoisiin ratkaisuihin muun muassa johtajakoulutuksen rakenteesta ja johtamisen käsityksistä. Puolustusvoimien varusmiesjohtajien koulutusjärjestelmä rakentuu saapumiserien mukaisesti, jolloin johtajat koulutetaan erillisessä järjestelmässä. Johtajat saavat johtajakoulutuksen erillisissä yksiköissä, kuten aliupseerikoulut ja Reserviupseerikoulu ja johtajat palaavat kotiyksiköihinsä johtajakauden harjaantumiseen. Johtajat ja alaiset yhdistetään ensimmäisen kerran johtajakoulutuksen ensimmäisen vaiheen jälkeen, jolloin heille luodaan mahdollisuus harjaannuttaa oppimiaan johtamistaitoja omilla alaisillaan. Ajatus ja malli on perusteltu ja sen järjestelyt palvelevat nykyistä palvelusaikajärjestelmää mallikkaasti.

Mikäli teoretisoidaan asioita ja otetaan tarkasteluun persoonallisuuspsykologinen näkemys, miksi olettaisimme olevan tehokasta kouluttaa johtajat eri järjestelmän kautta kuin alaiset? Jos erinomainen johtamissuhteen muodostumiseen vaikuttavat syyt ovat lopulta kiinni yksilöiden persoonista, miksi erotamme johtajat omasta joukostaan? Koulutamme johtajat omaa linjaansa pitkin ja yhdistämme heidät alaistensa kanssa välittämättä millainen ympäristö johtajaa lopulta odottaa. On tunnettu sosiologinen tosiasia, että muodostetulle ryhmälle muotoutuu lopulta johtaja. Johtaja on vallitsevassa ympäristössä esille nouseva henkilö, jonka ominaisuudet saavat aikaan muissa ryhmän jäsenissä vaikutuksen, joka nostaa kyseisen henkilön johtoasemaan. Laskovarjojääkärit sekä Urheilukoulu Puolustusvoimissa käyttävät niin sanottua ”rivialiupseerikoulua”, jossa kaikki koulutettavat saavat johtamiskoulutusta, mutta kaikki eivät toimi johtajatehtävissä. Johtajaksi valitaan niin kouluttajien kuin vertaisten arvostama henkilö, joka asemansa puolesta saa lisäkoulutusta johtamisen alueella.

Voisi olla hedelmällistä tutkia koko johtajuuden käsitettä Puolustusvoimissa ja arvioida mahdollisuuksia kehittää johtajakoulutusjärjestelmää ottaen huomioon myös persoonallisuuspsykologiset tekijät. Tarkastelu voisi antaa hyvinkin erilaisia näkökulmia nykyiseen järjestelmään ja luoda täydentäviä käsityksiä nykyisen johtamiskäsityksen rinnalle.

Psykologia tieteenä mahdollistaa useita lähestymistapoja johtajuuteen. Jokaisen koulukunnan alueelta on mahdollista havainnoida ilmiöitä ja linkittämällä havainnot sosiologisiin ja sosiaalipsykologisiin teorioihin, on tutkimuskenttä lähes rajaton. Johtajuuden havainnointi Aallon luoman johtamisen tutkimuksen viitekehyksen pohjalta on lähes ehtymätön tutkimuksen lähde. Nelikentän luomat vaikutussuhteet, näkökulmat ja niiden pohjalta syntyvät tutkimukset voivat edesauttaa Puolustusvoimien johtajakoulutuksen ajan tasalla pysymistä ja johtamisen kokonaisuuden havainnoimista. Suomalaisen kulttuurin hidas muuttuminen asettaa vaatimuksia myös Puolustusvoimien kaltaiselle organisaatiolle ja johtamisen tutkimus on yksi keino vastata näihin haasteisiin.

Toivoen tämä tutkimus herätti lukijalle ajatuksia, se oli sen tarkoitus. Tutkimus oli vain yksi näkökulma rajatusta aiheesta, yhden ihmisen näkemys erittäin suuren kokonaisuuden yhdestä pienestä tekijästä. Opinnäytetyö on nyt päätöksessään. Tutkimus ei muuta maailmaa, ei Puolustusvoimien rakennetta, johtajakoulutusohjelmaa tai muutakaan kokonaisuutta. Jos työn pohjalta herää kuitenkin ajatuksia tai sen voidaan sanoa vaikuttavan lukijan ajattelutapaan johtamisesta tai psykologiasta, on työ onnistunut tarkoituksessaan enemmän kuin hyvin.

7. LÄHTEET

1. JULKAISEMATTOMAT LÄHTEET

Alanen Pertti, Harinen Olli: Sotilassosiologinen tutkimus Puolustusvoimissa – Sosiologia ja sosiaalipsykologia osana johtamisopin ja koulutustaidon tieteenalaperustaa.

Johtamisen laitoksen ohje: "Johtajana kehittymisen arviointi sotilasopetuslaitoksissa" (MpKK:n asiak R2867/5.1/D/II/10.6.2003).

PEhenk-os:n PAK 3:04 kohta 2.7 "Arvioinnit sotilasopetuslaitoksissa" 26.3.2005.

2. JULKAISTUT LÄHTEET

Ahokallio-Tiilikainen: Filosofia Prima, Lyhyt johdatus filosofiaan. Karisto, 1995

Bass, Bernard M & Avolio B: Improving Organizational Effectiveness Through transformational Leadership. SAGE Publications, Inc, Thousand Oaks, California 1994.

Bass, Bernard M.: Leadership and Performance Beyond Expectations. The Free Press, A Division of MacMillan Inc, New York 1985

Bass, Bernard M.: Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organisational and National Boundaries ? American Psychologist, vol. 50, n:o 2 February 1997

Bass, Bernard M.: Transformational Leadership. Industry, Military and Educational Impact. Lawrence Erlbaum Associates, Inc Mahwah, New Jersey USA 1998

Burns, James MacGregor: Leadership. Harper & Row, Publishers, New York 1978

Bryman, A: Charisma & Leadership in Organizations. SAGE Publications Ltd, London 1992.

Dunderfelt, T.: Elämänkaaripsykologia. WSOY, Porvoo 1998

Eskola, Antti: Persoonallisuustyypeistä elämäntapaan. Antti Eskola & WSOY, Helsinki 1987

Eskola, Antti: Sosiaalipsykologia. Tammi 1971

Eskola, Antti: Vuorovaikutus, muutos, merkitys. Tammi 1982.

Fitzgerald, Catharine - Kirby, Linda K: Developing Leaders. Research and Applications in Psychological Type and Leadership Development, Davies-Black Publishing, Palo Alto 1997.

Hakala, Juha T: Graduopas. Tammer-Paino Oy, Tampere 1999.

Helkama K., Myllyniemi R., Liebkind K.: Johdatus sosiaalipsykologiaan. Edita 2001.

Hirsjärvi Pekka, Remes Pirkko, Sajavaara Paula: Tutki ja Kirjoita. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2004

Huhtinen, Aki-Mauri (toim.): Sotilasjohtamisen tutkimuksen tieteenfilosofiset perusteet ja menetelmät. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen Laitos, Julkaisusarja 2, Artikkelikokoelmat N:o 9, Hakapaino Oy, 2002.

Hänninen, Vilma (ym. toim.): Sosiaalipsykologian suunnannäyttäjiä. Vastapaino 2001

Ihanus, J. & Fredriksson, J.: Lukion psykologia 5, Gummerus, Jyväskylä 1994

Isaac, S. & Michael, W.B.: Handbook in Research and Evaluation, EDITS Publishers, San Diego, CA 1990

Jacobi, J.: The Psychology of C.G.Jung: an introduction with illustrations. Yale University Press, New Haven 1973.

Jung, C.G. The Structure and Dynamics of the Psyche. Collected Works, Vol. 8, Bollingen Series XX. Pantheon, New York 1960.

Jung, C.G. Psychological Types, Princeton University Press, Princeton NJ 1971.

Kanninen, Hämälä, Palomäki: Neuropsykologian käsitteet, Helsinki 1997

Kurki, L.: Spiritualiteetti: johtajuuden perusta? Aikuiskasvatus 4/96. Oy Edita Ab. Helsinki 1996.

Kinnunen, Tommi: Johtamisen kehittyminen. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen Laitos, Julkaisusarja 1, Tutkimuksia 26, JTO-tutkimuksia nro 15, Edita Prima Oy, Helsinki 2003.

Kyngäs H & Vanhanen L.: Sisällön analyysi. Hoitotiede-lehti, Vol.11, no 1/99 1999

Laakso, A & Pohjanvirta, A: Psykologian perusteet, WSOY, Helsinki 1987

Vuorinen Risto, Tuunala Eliisa, Mikkonen Valde: Psykologian perusteet – Psyyke – mielen maailma. Otava 2001

Lazarus, R. S: Persoonallisuus Weilin+Göös, Espoo 1977

Leontjev, A.N.: Toiminta tietoisuus persoonallisuus. Savon Sana, Kuopio 1977

Lyytinen, Laine, Himberg: Ihmisen toiminnan neuropsykologia, psykologia 4. WSOY 2001

Myers Isabel, McCalley, Mary H.: Manual: A guide to Development and use of the Myers-Briggs Type Indicator. Consulting Psychologists Press, Palo Alto1986.

Myers, Isabel: Introduction to Type. Consulting Psychologist Press, Palo Alto 1980 (a)

Myers, Isabel: Gifts Differing. Consulting Psychologist Press, Palo Alto 1980 (b)

Mäkelä, Klaus (toim.): Intuitio ja analyysi. Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Painokaari Oy, Helsinki 1990.

Nissinen, Vesa: Puolustusvoimien johtajakoulutus. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen Laitos, Julkaisusarja 1, Tutkimuksia N:o 13, Oy Edita Ab, Helsinki 2000.

Nissinen, Vesa: Military Leadership. A Critical Constructivist Approach to Conceptualizing, Modelling and Measuring Military Leadership in The Finnish Defence Forces. Helsingin yliopiston väitöskirjatyö. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen Laitos, Julkaisusarja 1 Tutkimuksia N.o 20. Oy Edita Ab, Helsinki 2001

Palonen, Kari: Tekstistä politiikkaan. Johdatusta tulkintataitoon. Karisto Oy, Hämeenlinna 1988.

Pietilä V.: Sisällön erittely. Gaudeamus. Helsinki. 1973

Radford, J. & Kirby, R.: Persoona psykologiassa. Weilin+Göös, Espoo 1977

Saariluoma, Pertti: Psykologian historia - Kreikkalainen kausi. Gaudeamus, Helsinki 1985

Sulkunen, Pekka: Johdatus sosiologiaan & Sosiologian avaimet – näkökulmia yhteiskuntaan. WSOY, Porvoo 1994

Toskala, Antero: Itsetuntemus ja johtajuus. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 1989.

Trofino J: Transformational leadership in health care, Nursing Management, 1995

Tähkä, V.: Psykoterapian perusteet, WSOY, Juva 1982

Vilkko, A. & Kalliopuska, M.: Uuden lukion psykologia 1, WSOY, Helsinki 1992

Vilkko, A. & Kalliopuska, M.: Uuden lukion psykologia 2, WSOY. Porvoo 1989

Vilkko, A.: Uuden lukion psykologia 3, WSOY, Helsinki 1994

Vilkko-Riihelä, A.: Psyyke: psykologian käsikirja, WSOY, Porvoo 1999.

Weber, Max: Maailmanuskonnot ja moderni länsimainen rationaalisuus. Vastapaino. Tampere 1989

Weber, Max: The Theory of Social and Economic Organization. Free Press, Glencoe Illinois 1947

Weckroth, K.: Toiminnan psykologia. Hanki&Jää, Helsinki 1988

3. MUUT LÄHTEET

Aalto, Mika: KTM, Johtamisen laitoksen tutkija, Tutkielman 1. Ohjaaja. Ohjauskeskustelut 1.3.2004 – 1.4.2005. Aineisto tekijän hallussa

Nissinen, Vesa: Reserviupseerikurssin johtaja, Syväjohtamisen kehittäjä. Sähköpostikeskustelu 4.3.2005. Aineisto tekijän hallussa.

Nyman, Kai: PsyM, PVKK/käyttiet-os, Psykologi, Tutkielman 2. Ohjaaja. Ohjauskeskustelut 1.3.2004 – 1.4.2005. Aineisto tekijän hallussa

Virtanen, Turo: Helsingin yliopiston Valtiotieteellisen tiedekunnan professori. Sähköpostikeskustelu 28.2.2005. Aineisto tekijän hallussa

4. INTERNET

ISI Web of Science – Viitetietokanta

http://www.personalitypage.com, 29.11.2004

Boeree, http://www.ship.edu/~cgboeree/jung.html, 17.9.2003

http://tkk.joensuu.fi/avoin/Psyperop/jaksot.htm, 23.7.2004

5. KIRJALLISUUTTA

Eysenck, H. & M.: Kuka olen? Käyttäytymisen psykologiaa. Gummerus, Jyväskylä 1983

Eysenck, J. H.: Ihmisten erilaisuus. Otava, Keuruu 1976

v.Fieandt, Kai: Psykologian peruskysymyksiä. Werner Söderström Oy, Porvoo 1947.

Hakanen, A.: Perustietoa persoonallisuuden psykologiasta. Painosalama Oy, Turku 1992.

Nurmi, Raimo: Johtaminen 1 – Johtaminen Ympäristössään. Tammer-Paino, Tampere 2000.

Vuorinen, R.: Persoonallisuus & Minuus. WSOY, Juva 1995.

8. LIITTEET

Liite 1 MBTI-testin 16 erilaisen ihmistyypin kuvaukset

Liite 2 89. Kadettikurssin MBTI-indikaatioiden jakautuminen 6.5.2004

Liite 3 MBTI-tulokset esiupseerikursseilta

MBTI-TESTIN 16 ERILAISEN IHMISTYYPIN KUVAUKSET

ESTJ

ESTJ keskittyy pääasiallisesti ulkoisiin toimintoihin, joissa asioita käsitellään rationaalisesti ja loogisesti. Toissijaisena ovat sisäiset toiminnot, joissa asioita käsitellään viiden pääaistin kautta konkreettisella tasolla.

ESTJ:t elävät konkreettisten tosiasioiden ja tarpeiden maailmassa. He elävät nykyhetkessä, tarkkaillen jatkuvasti sosiaalista ympäristöään varmistaen kaiken toimivan tasaisesti ja systemaattisesti. He kunnioittavat perinteitä ja lakeja ja omaavat hyvin selkeät standardit ja uskomukset. He odottavat samaa asennoitumista myös muilta ja he ovat hyvin kärsimättömiä niiden henkilöiden suhteen, jotka eivät näin toimi. He arvostavat kompetenssia ja tehokkuutta, haluten nopeita tuloksia ponnisteluilleen.

ESTJ:t ovat vastuuta ottavia henkilöitä. Heillä on hyvin selkeä kuva miten asioiden tulisi olla ja he luontaisesti hakeutuvat johtajatehtäviin. Heillä on hyvä itseluottamus ja he ovat ajoin hyvin päällekäyviä persoonia. He ovat erityisen lahjakkaita muuttamaan suunnitelmia toiminnaksi ja näkemään mitä toimenpiteitä on tehtävä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. He voivat joissain tilanteissa olla hyvin vaativia ja kriittisiä, koska heillä on niin voimakkaita uskomuksia ja he hyvin todennäköisesti ilmaisevat itsensä varauksetta mikäli tuntevat jonkin asian olevan vialla. Heidän ilmaisuunsa voidaan kuitenkin hyvin luottaa, sillä ESTJ:t ovat äärimmäisen suoria ja rehellisiä.

ESTJ:t ovat usein mallikansalaisia, yhteiskunnan tukipylväitä. He ottavat omat tehtävänsä vakavasti ja seuraavat omaa vakaumustaan ”hyvästä” kirjaimellisesti. ESTJ nauttii toiminnasta ihmisten parissa ja pitää hauskanpidosta. ESTJ:t voivat olla

hyvinkin riehakkaita ja hauskoja sosiaalisissa tapahtumissa, erityisesti sellaisissa, jotka keskittyvät perheeseen, yhteisöön tai työhön.

ESTJ:n tulee varoa liiallista taipumusta olla ankara ja yksityiskohtiin keskittyvä. Koska he asettavat voimakkaasti painoarvoa omille uskomuksilleen, heille on tärkeää muistaa arvostaa myös muiden mielipiteitä ja ulosantia. Mikäli he eivät käytä riittävästi Tuntemisen funktiotaan, heille voi tulla ongelmia antaa muille yksilöille riittävästi yksityisyyttä. He voivat tietämättäänkin loukata toisten ihmisten tunteita käyttäessään logiikkaan ja syy-seuraus-suhdetta tilanteisiin, jotka vaativat paremminkin emotionaalista herkkyyttä.

Stressitilanteissa ESTJ:t tuntevat olevansa eristyksissä muista yksilöistä. He tuntevat olevansa väärinymmärrettyjä ja aliarvostettuja ja että heidän työpanostaan pidetään itsestäänselvyytenä. Vaikka ESTJ on normaalitilanteissa hyvin verbaalinen ja hänellä ei ole ongelmia ilmaista itseään, voi hänellä olla stressitilanteissa vaikeuksia ilmaista omia tuntemuksiaan sanoilla ja kanssakäydä muiden ihmisten parissa.

ESTJ panostaa lähes kaikkeen mitä tekee. He tekevät yleensä kaiken minkä näkevät kuuluvan heidän työtehtäväänsä, käyttäen paljon energiaa. Heillä on voimakas omatunto, he ovat käytännöllisiä, realistisia ja riippuvaisia toisista ihmisistä. Kun ESTJ vastuuntuntoisesti tekee niitä asioita, jotka ovat tärkeitä tavoitteiden saavuttamiseksi, heillä voi olla vaikeuksia nähdä muiden töiden merkitystä, jotka eivät liity heidän omiin tavoitteisiinsa.

Lähde: http://www.personalitypage.com/ESTJ.html, 29.11.2004

ENTJ

ENTJ:t keskittyvät pääasiassa ulkoisiin toimintoihin, joissa asioita käsitellään rationaalisesti ja loogisesti. Toissijaisena ovat sisäiset toiminnot, joissa asioita käsitellään intuition kautta.

ENTJ:t ovat synnynnäisiä johtajia. He elävät mahdollisuuksien maailmassa, missä he näkevät monenlaisia mahdollisuuksia olla kukistettuja ja he haluavat olla yksin vastuussa näiden mahdollisuuksien kukistamisessa. Heillä on pyrkimys ja halu

johtamiseen, jota palvelee heidän nopeutensa tarttua monimutkaisiin tilanteisiin. Lisäksi heidän kykynsä omaksua suuria määriä persoonatonta tietoa ja nopeiden päätösten tekemisen kyky lisäävät heidän kykyään johtaa toisia ihmisiä.

ENTJ:t ovat hyvin ura-keskeisiä ja sopivat yritysmaailmaan varsin luonnollisesti. He ovat alituisesti tarkkailemassa ympäristöään mahdollisten ongelmien varalta, jotka he voivat muuttaa ratkaisuiksi. He yleisesti näkevät asiat pitkän tähtäimen näkökulmasta ja oat usein menestyksekkäitä muokatessaan suunnitelmia ja ratkaistessaan ongelmia. ENTJ:t menestyvät liike-elämässä paljolti johtajakykyjensä ansiosta. He ovat väsymättömiä työntekijöitä ja he näkevät kokonaisuutena yritysten tarkoitusperät ja tavoitteet.

Virheille ei ole juurikaan sijaa ENTJ:n maailmassa. He eivät halua virheiden toistuvan ja ovat hyvin kärsimättömiä tehottomuuden suhteen. He voivat vaikuttaa hyvinkin ankarilta, sillä he eivät ole luonnostaan virittyneitä ihmisten tunteille eivätkä näin ollen juuri usko niiden hyödyllisyyteen. ENTJ:t, toisin kuin monet muut ihmistyypit, ovat hyvin kärsimättömiä niiden ihmisten kanssa, jotka eivät ajattele heidän kanssaan samoin. ENTJ:n tulisi tietoisesti osata arvostaa myös muiden ihmisten mielipiteitä ja tuntemuksia. Tämän kyvyn puuttuessa, ENTJ:t voivat olla hyvin hyökkääviä, tärkeileviä ja omavaltaisia yksilöitä. Tämä voi olla isokin ongelma ENTJ:lle, sillä käyttäytymällä tylysti, häneltä voidaan kieltää arvokasta tietoa tai yhteistyötä toisten toimesta.

ENTJ:t ovat hyvin voimakkaita ja päättäväisiä yksilöitä. He tekevät päätöksensä nopeasti ja osaavat ilmaista mielipiteensä ja päätöksensä. ENTJ, joka ei ole kehittänyt Intuitiivista puoltaan tekee päätöksensä liiankin nopeasti, ymmärtämättä kaikkia mahdollisuuksia ja vaikuttimia. Mikäli ENTJ ei ole kehittänyt Ajattelun funktiotaan, hänellä voi olla vaikeuksia käyttää logiikkaa näkemyksiensä käsittelyyn ja usein he silloin tekevät huonoja päätöksiä. Tässä tapauksessa heillä voi olla hienoja näkemyksiä ja ideoita, mutta heillä on vaikeuksia toimia niiden vaatimusten mukaan. ENTJ, joka on yleisesti kehittynyt alle ideaalisen tason, voi olla diktaattori ja särmikäs, antaen määräyksiä ilman selkeitä perusteita tai harkintaa.

ENTJ:t pitävät ihmisten kanssa toimimisesta. Ekstrovertteina he ovat energisiä ja kiinnostuneita ulkoisista asioista. ENTJ nauttii elävästä, haastavasta keskustelusta.

He erityisesti kunnioittavat ihmisiä, jotka kykenevät vastustamaan ENTJ:n egoa ja kiistelemään näkemystensä puolesta. Moni ihmistyyppi ei tähän kykene, koska ENTJ:t ovat hyvin voimakastahtoisia, itseensä luottavia ja verbaalisesti lahjakkaita. Jopa hyvin itsetietoiset ihmiset voivat kokea epäilyjä omien mielipiteidensä suhteen keskustellessaan ENTJ:n kanssa.

ENTJ:t omaavat monia lahjoja, jotka antavat heille paljon henkilökohtaista valtaa, mikäli he eivät unohda säilyttää tasapainoaan elämässä. He ovat hyökkääviä, innovatiivisia, pitkän tähtäimen ajattelijoita, joilla on erinomainen kyky muuttaa teorioita ja mahdollisuuksia toiminnaksi. He ovat usein erittäin voimakkaita persoonia ja heillä on välineet selvitä lähes mistä tahansa tehtävästä.

Lähde: http://www.personalitypage.com/ENFJ.html, 29.11.2004

ISTP

ISTP-ihmistyypeille on tyypillistä elää elämäänsä sisäisiin arvoihin keskittyen, jossa asioihin reagoidaan järjellisesti ja loogisesti. Toissijaisena toimintona on ulospäin suuntautuneisuus, jossa asioita käsitellään konkreettisella tavalla viiden perusaistin pohjalta.

ISTP on alinomaisesti selvittämässä miten erilainen asia toimii. He ovat hyviä loogisessa analysoinnissa ja suosivat tulosten soveltamista käytännön sovelluksiksi. Heillä on voimakas halu järkeillä asioita, vaikkeivät varsinaisesti olekaan kiinnostuneita teorioista tai asiayhteyksistä elleivät näe niissä käytännön soveltamisen mahdollisuutta.

ISTP:llä on usein voimakas sisäinen seikkailunhalu. He saavat voimia jännityksestä ja ovat usein hyvinkin pelottomia. He ovat äärimmäisen itsenäisiä, tarviten tilaa tehdä päätöksiä. Heille ei ole ominaista seurata sääntöjä tai asetettuja rajoituksia, tämä voisi estää heitä toimimasta omalla tavallaan. Halu jatkuvaan toimintaan tekee ISTP-ihmistyypeistä helposti kyllästyviä.

ISTP:t ovat lojaaleja motiiveilleen ja uskomuksilleen ja uskovat vakaasti, että ihmisiä kuuluu kohdella tasavertaisesti ja reilusti. Vaikka he eivät kunnioita asetettuja

sääntöjä, he seuraavat omia käyttäytymissääntöjään varsin orjallisesti. He eivät ota osaa toimintaan, joka selvästi loukkaa heidän omaa oikeuskäsitystään.

ISTP:t tarvitsevat aikaa itselleen, koska tällöin he kykenevät tehokkaimmin selvittämään asioita itselleen. He voivat sisäistää suuria määriä persoonatonta faktaa ulkoisesta maailmasta, tehden johtopäätöksiä niiden pohjalta yksin ollessaan.

ISTP:t ovat toimintapainotteisia ihmisiä, jotka pitävät asioiden tekemisestä. Heille on hyvin harvinaista sopeutua konttorityöhön ja tehdä pitkälle ulottuvia suunnitelmia. Mukautuvina ja impulsiivisina ja mieluiten reagoivat asioihin, jotka ovat välittömästi heidän havaittavissaan. Heillä on useissa tapauksissa vahva tekninen osaaminen ja he ovat tehokkaita johtajia teknisillä aloilla. Heillä on hyvä käsitys mitkä asiat heidän ympärillään ovat tarkoituksenmukaisia ja he osaavat poimia niistä sellaiset, jotka auttavat heitä tekemään nopeita ja tehokkaita päätöksiä.

ISTP:t välttävät arvioinnintekoa yksilöllisten arvojen pohjalta – he näkevät, että arvioinnin ja päätösten tulee pohjautua enemmänkin faktoihin kuin subjektiivisiin arvoihin. He eivät yleisesti havaitse miten he vaikuttavat muihin ihmisiin. He eivät kiinnitä juurikaan huomiota omiin tuntemuksiinsa, saati luottavat niihin, sillä heillä on luontainen vaikeus erotella emootionalisia reaktioita ja arvojen arviointia. Tämä saattaa olla ongelmakohta hyvin monelle ISTP:lle.

ISTP:t ovat erinomaisia kriisitilanteiden hallitsijoita. He ovat järjestelmällisiä ja osaavat korjata projektien huomiotta jääneitä osatekijöitä. H ovat usein hyviä opiskelijoita, johtuen paljolti introvertista ja loogisesta luonteesta. He ovat usein kärsivällisiä yksilöitä, vaikkakin heillä saattaa esiintyä aggressiivista käyttäytymistä, mikäli heille tärkeitä tunteita aliarvioidaan.

ISTP omaa paljon luontaisia kykyjä, joka tekee heistä hyviä monissa asioissa. Kuitenkin on mainittava, että he ovat parhaimmillaan toimissa, jotka ovat toimintapainotteisia ja edellyttävät tarkkaa loogista analysointia ja teknistä osaamista. He ovat optimistisia, täynnä hyvää tahtoa, uskollisia vertaisilleen, yksioikoisia haluissaan, anteliaita, luottavaisia ja vastaanottavia yksilöitä, jotka eivät halua olla tekemisissä tavoitteiden asettamisessa.

Lähde: http://www.personalitypage.com/ISTP.html, 29.11.2004

INTP

INTP keskittyy päätoimintonaan sisäisiin toimintoihin, joissa asioita käsitellään rationaalisesti ja loogisesti. Toissijaisena toimintona ovat ulkoiset toiminnot, joissa asioita käsitellään pääosin intuition kautta.

INTP:t elävät teoreettisten mahdollisuuksien maailmassa. He näkevät asiat kehittämismahdollisuuksien valossa. He ovat hyvin sisäänpäin kääntyneitä, analysoiden vaikeita dilemmoja, muodostaen malleja ja saaden aikaan loogisia selityksiä asioille. He etsivät selkeyttä kaikesta ja ovat siksi ideaalisia uuden tiedn tuottajia. He ovat arkkityyppeinä ”hajamielisiä professoreja”, jotka syvästi arvostavat älyä ja kykyä käyttää teorioita käytännön luomiseksi. Heitä tyypillisesti ohjaa halu muuttaa ongelma ratkaisuksi ja tämän vuoksi he elävätkin elämäänsä enimmäkseen oman päänsä sisällä, eivätkä juuri arvosta ulkoisia tapahtumia. Heidän luonnollinen halunsa muuttaa teorioita ymmärrettäviksi kokonaisuuksiksi voi muuttua heidän kohdallaan henkilökohtaiseksi velvollisuuden tunteeksi ratkaista ongelmia ja kehittyä kohti korkeampaa ymmärrystä.

INTP:t arvostavat tietoa kaiken muun yli. He työstävät jatkuvasti uutta tietoa. Heidän lähestymistapansa asioihin on innostunut ja skeptinen, jättäen huomiotta olemassa olevat säännöt ja mielipiteet. He etsivät toistettavuutta ja logiikkaa kaikista heitä kiinnostavista asioista. He ovat usein hyvin älykkäitä ja kykeneviä objektiiviseen kriittisyyteen analyyseissään. He rakastavat uusia ideoita ja ovat hyvin innostuneita tutkimaan niiden rakenteita ja merkityksiä. He nauttivat niistä keskustelemisesta muiden ihmisten kanssa. He voivat vaikuttaa haaveilijoilta ja hieman etäisiltä koska käyttävät sisäiseen tutkiskeluunsa paljon aikaa. He inhoavat rutinoitua toimintaa – heitä kiehtoisi enemmän monimutkaisetkin rakenteet ja ratkaisut ja useissa tapauksissa käytännön testaaminen jää muiden ihmisten tehtäväksi.

INTP:t eivät nauti toisten johtamisesta. He ovat hyvin hillittyjä ja joustavia useimmissa tilanteissa, ellei heidän tärkeänä pitämäänsä asiaa loukata tai haasteta. Näissä tapauksissa he voivat ottaa hyvinkin voimakkaasti kantaa asioihin. INTP:t ovat usein hyvin ujoja kun heidän tulisi tavata uusia ihmisiä. Toisaalta INTP:t ovat hyvin

itsevarmoja ja seuraa rakastavia ihmisiä niiden ihmisten seurassa, jotka tuntevat hyvin tai keskustellessaan teorioista, joita he hyvin ymmärtävät.

INTP:t eivät ymmärrä tai arvosta päätöksentekoa, joka perustuu inhimillisiin arvoihin tai tunteisiin. Heidän pyrkimyksensä on alituisesti luoda tietoa loogisin perustein ja jättää sivuun subjektiiviset arvot. Tästä syystä INTP:t useasti eivät ole kovinkaan tietoisia mitä ihmiset tuntevat eivätkä tästä syytä osaa kovinkaan usein reagoida niiden edellyttämällä tavalla.

INTP:t voivat kokea vaikeuksia ihmisenä kasvamisen ja sosiaalisen kapinoinnin myötä, jotka sekoittavat heidän luovaa potentiaaliaan. Koska Tunteminen on heidän heikoin toimintonsa, heillä voi olla sosiaalisia ongelmia lämmön ja tuen antamisessa toisille ihmisille. Mikäli INTP ei ymmärrä arvostaa toisten ihmisten tuntemuksia, hänestä voi tulla kriittinen ja sarkastinen ihmisiä kohtaan. Mikäli INTP ei löydä paikkaa, joka tukee hänen voimakasta potentiaaliaan, hänestä voi tulla yleisesti negatiivinen ja kyyninen. Mikäli INTP ei ole kehittänyt Tuntemistaan riittävästi, heistä ei tule riittävän tietoisia ympäristöstään ja näin ollen ongelmia voi muodostua arkisen elämän käytännön rutiinien ylläpitämisessä.

INTP:lle on äärimmäisen tärkeää että ideat ja tiedot on ilmaistu oikein. He yleisesti ottaen ilmaisevat vain sellaisia tietoja, joita he pitävät absoluuttisina totuuksina. Joissain tapauksissa pitkälle mietitty idea ei ole selkeä ja ymmärrettävä muille henkilöille. INTP saattaa hylätä projektin ennenaikaisesti kun on itse päässyt loppuratkaisuun ja siirtyä saman tien seuraavaan ongelmaan. INTP:lle on tärkeää saada ajatuksensa ilmaistua selkeällä ja ymmärrettävällä tavalla.

INTP:t ovat usein hyvin itsenäisiä ja originelleja. He eivät todennäköisesti juurikaan arvosta perinteisiä tavoitteita kuten kuuluisuutta tai turvallisuutta. He käsittelevät asioita monimutkaisesti ja tapaavat olla ajatustyössä ollessaan rauhattomia ja temperamenttisia. He ovat neroja ja omaavat epätavallisia ajatusrakenteita, jotka edesauttavat analysointia uusista näkökulmista.

INTP:t toimivat parhaiten ympäristössä, jossa he voivat olla itsenäisiä. Heitä tukevassa ympäristössä he voivat saavuttaa todellisesti merkittävä tuloksia. Heidät voidaankin nähdä uuden tiedon pioneereina yhteisöissä.

Lähde: http://www.personalitypage.com/INTP.html, 29.11.2004

ESFJ

ESFJ:t keskittyvät pääasiassa ulkoisiin toimintoihin, jossa asioita käsitellään omiin tuntemuksiin ja arvoihin verraten. Toissijaisena ovat sisäiset toiminnot, jossa asioita käsitellään viiden pääaistin kautta konkreettisella tavalla.

ESFJ:t ovat hyvin ihmisläheisiä ja he rakastavat ihmisiä. He ovat hyvin lämpimällä tavalla kiinnostuneita toisista. He käyttävät Aistimisen ja Arvioinnin funktiotaan kerätäkseen tarkkaa ja yksityiskohtaista tietoa muista ja muokkaavat nämä tiedot tukeviksi arvioinneiksi. He haluavat pitää ihmisistä ja heillä on erikoinen kyky tuoda muista parhaita piirteitä esiin. ESFJ:t ovat erinomaisia lukemaan toisten ihmisten tunnetiloja ja ymmärtämään toisten näkökantoja. ESFJ:n voimakas halu olla pidetty ja tavoite asioiden miellyttävyydestä tekee heistä hyviä tukihenkilöitä. Muut ihmiset pitävät ESFJ:n läsnäolosta, koska ESFJ omaa kyvyn saada muut tuntemaan olonsa mukavaksi ympärillään.

ESFJ:t ottavat hyvin vakavasti heille annetut velvoitteet ja ovat hyvin riippuvaisia. He arvostavat turvallisuutta ja vakautta ja heillä on voimakas keskittyminen elämän yksityiskohtien suhteen. He näkevät ennen muita mitä on tehtävä ja tekevät kaikkensa tavoitteiden saavuttamiseksi. He nauttivat yleensä haasteista ja ovat varsin hyviä ratkaisemaan niitä.

ESFJ:t ovat lämpimiä ja energisiä. He kaipaavat muiden hyväksyntää tunteakseen itsensä riittäviksi. Heitä loukkaa edesvastuuttomuus ja he eivät ymmärrä epäystävällisyyttä. ESFJ:t ovat antavia yksilöitä ja saavat henkistä tyydytystä toisten mielihyvästä. He haluavat olla arvostettuja sellaisina kuin ovat. He ovat hyvin herkkiä ihmisten suhteen ja sen vuoksi heillä voi olla vaikeuksia nähdä tai hyväksyä totuus huolehtimistaan ihmisistä.

ESFJ:n arvojärjestelmä on määritelty ulkoisten vaikuttimien kautta. Heillä on usein hyvin kehittyneitä ajatuksia miten asioiden tulisi olla ja he eivät ole ujoja ilmaistessaan mielipiteitään. He kuitenkin vertaavat omia arvojaan ulkoiseen

maailmaan enemmin kuin omaan sisäiseen arvojärjestelmäänsä. Heillä voi olla hyvinkin voimakas moraali, mutta sitä määrittelee heidän ympäristönsä ennemmin kuin heidän sisäinen käsityksensä oikeasta ja väärästä.

Kaikki ESFJ:t omaavat luontaisen taipumuksen ja halun hallita ympäristöään. Heidän dominoiva toimintonsa vaatii rakenteita ja organisaatioita, jonka vuoksi ESFJ:t viihtyvät rakenteellisissa ympäristöissä. He eivät todennäköisesti pidä työstä, joka edellyttää abstrakteja, teoreettisia käsitteitä ja persoonatonta analysointia. He nauttivat luodessaan järjestystä ja rakenteita ja ovat erittäin kykeneviä tehtävissä jotka edellyttävät näitä kykyjä. ESFJ:n tulisi kuitenkin ottaa elämässään huomioon myös ne ihmiset, jotka eivät halua olla hallittavissa.

ESFJ:t kunnioittavat ja uskovat lakeihin, sääntöihin ja auktoriteetteihin ja olettavat myös muiden toimivan samoin. He ovat hyvin perinteisiä ja haluavat tehdä asiat ennemmin yleisesti hyväksytyllä kuin innovoivalla ja uudella tavalla. Heidän turvallisuuden tarpeensa saa heidän usein hyvin varauksetta hyväksymään organisaation säännöt ja toimintatavat.

ESFJ, joka ei ole kehittynyt optimaalisella tavalla, saattaa tuntea itsensä hyvin turvattomaksi ja keskittää huomionsa toisten miellyttämiseen. Hän saattaa myös olla hyvin kontrolloiva tai yliherkkä. ESFJ:t ovat parhaimmillaan lämpimiä, sympaattisia, avuliaita, yhteistyökykyisiä, käytännöllisiä ja hyvin organisoituja. He nauttivat perinteistä ja turvallisesta ympäristöstä ja etsivät rikasta ja vakaata elämää.

Lähde: http://www.personalitypage.com/ESFJ.html, 29.11.2004

ENFJ

ENFJ:t keskittyvät pääasiassa ulkoisiin toimintoihin, joissa asioita käsitellään tuntemusten ja arvojen kautta. Toissijaisena ovat sisäiset toiminnot, joissa asioita käsitellään intuitioiden kautta.

ENFJ:t ovat ihmiskeskeisiä yksilöitä. He elävät inhimillisten mahdollisuuksien maailmassa. He ymmärtävät ja välittävät ihmisistä ja omaavat lahjakkuuden tuoda toisissa ihmisissä parhaat puolet esiin. ENFJ:n päämäärä elämässä on tuoda

rakkautta, tukea ja hauskuutta toisten elämään. He ovat keskittyneitä ymmärtämään, tukemaan ja rohkaisemaan toisia. He saavat ihmisten ollessa kyseessä asioita tapahtumaan, saavuttaen henkilökohtaisen tyytyväisyyden tästä.

Koska ENFJ omaa erityisiä sosiaalisia kykyjä, heillä saada ihmiset tekemään juuri niin kuin he haluavat. He pääsevät toisten ihmisten ajatuksiin ja saavat aikaan reaktion jonka haluavat. ENFJ:n motiivit ovat yleensä epäitsekkäitä, mutta ne yksilöt jotka eivät ole kehittyneet ideaalisesti saattavat käyttää lahjakkuuttaan itsekkäästi ja manipuloida toisia yksilöitä.

ENFJ:t ovat niin keskittyneitä ulkoiseen toimintaan, että heille on erityisen tärkeää käyttää ajoin aikaa itsensä kanssa. Tämä voi olla vaikeaa joillekin yksilöille, sillä ENFJ:llä on taipumus olla ankara itselleen ja ajatukset helposti kääntyvät negatiivisiksi. Seurauksena tästä, ENFJ:t saattavat välttää itsensä parissa olemista ja täyttävät elämänsä muita ihmisiä koskevalla toiminnalla. ENFJ:t määrittelevät usein elämänsä suunnan ja prioriteetit toisten ihmisten tarpeiden mukaan ja saattavat olla hyvinkin tietämättömiä omista tarpeistaan. Tälle ihmistyypille on luonnollista asettaa muiden tarpeet omiensa yläpuolelle, mutta heidän tulisi tiedostaa myös omat tarpeensa ja rajansa jotta he eivät ”polttaisi itseään loppuun”.

ENFJ:t ovat ekstroverteistä ihmistyypeistä varautuneimpia. Vaikka heillä on voimakkaita uskomuksia, he usein pidättäytyvät ilmaisemasta niitä, etenkin mikäli niiden esille tuominen häiritsisi toisten parhaita puolia. Koska heidän kiinnostuksensa pääpaino on muutoksen luominen muissa ihmisissä, he todennäköisesti toimivat ihmisten parissa heidän tasollaan, kameleonttimaisesti ennen kuin yksilöllisellä tasolla.

Sivusta seuraava henkilö voisi sanoa, ettei ENFJ:llä ole omaa mielipidettä. Heillä kuitenkin on ehdottomia arvoja ja mielipiteitä, joita he voivat ilmaista selkeästi ja suorasti. Nämä uskomukset ilmaistaan, mikäli ne eivät ole liian henkilökohtaisia. ENFJ:t ovat monin tavoin avoimia, mutta ovat keskittyneet olemaan herkkiä ja tukevia muille henkilöille. Konfliktitilanteissa, voimakkaiden arvojen ja toisten palvelemisen välillä, he todennäköisesti valitsevat toisen miellyttämisen.

Ihmiset rakastavat ENFJ-ihmistyyppejä. Heidän kanssaan on hauskaa olla ja he aidosti ymmärtävät ihmisiä. He ovat tyypillisesti hyvin suoria ja rehellisiä. Yleensä ENFJ omaa hyvän itseluottamuksen ja kyvyn tehdä monenlaisia asioita. He ovat yleisesti älykkäitä, täynnä potentiaalia, energisiä ja nopeatahtisia. ENFJ on yleensä hyvä lähes kaikessa mistä on kiinnostunut. ENFJ haluaa asioiden olevan järjestyksessä ja tekee paljon töitä säilyttääkseen rakenteellisen ympäristön ja selvittääkseen moniselitteisyyksiä.

Työssään, ENFJ menestyy ihmisten kanssa toimiessaan. Heidän selittämätön kykynsä ymmärtää ihmisiä ja sanoa juuri tarvittavia asioita tekee heistä hyviä konsultteja. He nauttivat huomion keskipisteenä olemisesta ja menestyvät tilanteissa, joissa on mahdollista inspiroida ja johtaa toisia, kuten opettaminen.

ENFJ:t eivät pidä persoonattomien asioiden käsittelystä. He eivät ymmärrä tai arvosta meriittejä ja ovat vaivautuneita tilanteissa, joissa heiltä vaaditaan logiikkaa ja faktoja ilman inhimillistä elementtiä. Inhimillisten mahdollisuuksien maailmassa eläessään, he nauttivat enemmän suunnitelmista kuin saavutuksista. He ovat innostuneita tulevaisuuden mahdollisuuksista, mutta voivat tylsistyä ja olla rauhattomia nykyhetkessä.

ENFJ:t, joiden Tuntemisen toiminto ei ole kehittynyt, voivat olla vaikeuksissa tehdä hyviä päätöksiä ja voimakkaasti luottaa toisiin ihmisiin päätöksenteossa. Mikäli heidän Intuitionsa ei ole kehittynyt, he eivät mahdollisesti näe mahdollisuuksia ja tekevät arvionsa liiankin pikaisesti yleisesti hyväksytyn arvomaailman tai sosiaalisten sääntöjen perusteella. Näissä tilanteissa he eivät onnistu ymmärtämään asioiden kokonaisuuksia. ENFJ:t, jotka eivät ole löytäneet paikkaansa maailmassa, ovat hyvin herkkiä kritiikille ja heillä on taipumusta murehtia liiallisesti ja tuntea syyllisyyttä. He ovat todennäköisesti myös manipuloivia ja kontrolloivia muiden ihmisten suhteen.

Yleisesti, ENFJ:t ovat hurmaavia, lämpimiä, humaaneja, luovia ja monipuolisia yksilöitä, jotka kehittävät näkemyksiä asioiden parantamiseksi. Tämä erityinen kyky nähdä toisten mahdollisuudet yhdistettynä aitoon haluun auttaa toisia tekee ENFJ:stä arvostetun ihmisen. Antaessaan ja välittäessään kuten ENFJ, heidän täytyy kuitenkin arvostaa myös omia tarpeitaan.

Lähde: http://www.personalitypage.com/ENFJ.html, 29.11.2004

ISFP

ISFP:t elävät pääasiassa elämäänsä keskittyen sisäisiin toimintoihin, joissa asioita käsitellään tuntemusten perusteella tai miten ne sijoittuvat heidän omiin sisäisiin arvoihin. Toissijaisena toimintona on ulkoinen toiminta, jossa viiden pääaistin kautta asioita käsitellään yksiselitteisellä ja konkreettisella tavalla.

ISFP:t elävät mahdollisuuksien ja aistimusten maailmassa. He ovat varsin keskittyneitä asioiden ulkonäöstä ja aistittavista rakenteista. He arvostavat voimakkaasti taiteita ja ovatkin jollakin tasolla myös itse taiteen tuottajia. Heillä on voimakkaita arvoja, joita he myös tehokkaasti noudattavat elämässään. He haluavat usein tuntea elävänsä järjestelmällisessä ympäristössä ja kokea toimivansa oikein. On hyvin todennäköistä, että he kapinoivat mikäli jokin asia on ristiriidassa tämän tavoitteen kanssa. He työskentelevät todennäköisimmin aloilla, joissa tavoitteina on heidän omien arvojensa mukaisten tavoitteiden todeksi tekeminen.

ISFP:t ovat hiljaisia ja varautuneita ja heihin on vaikea tutustua. He pitävät omina tietoinaan työstämiään ideoita, pois lukien läheisimmät ystävät. He hyvin todennäköisesti ovat kuitenkin ystävällisiä, helliä ja huomaavaisia toisten ihmisten kanssa toimiessaan. He ovat kiinnostuneita tekemään töitä toisten ihmisten hyvinvoinnin ja onnellisuuden eteen ja käyttävätkin paljon voimavaroja tehtäviin joihin uskovat.

ISFP:t ovat toimintahakuisia ihmisiä. He ovat ”tekijöitä” ja ovat usein vaivautuneita joutuessaan teoretisoimaan käsitteitä ja ideoita, ellei näkyvissä ole välitöntä käytännön sovellusta. He ovat parhaimmillaan käsin tehtävissä töissä ja he voivatkin turhautua perinteisissä opetusmenetelmissä, jotka edellyttävät käsitteellistä ajattelua. He eivät myöskään pidä persoonattomasta analysoinnista ja ovatkin hyvin vaivautuneita kun ainoina päätöksenteon perusteina on pelkkä looginen päättely. He vakaasti uskovat, että päätökset tulee tehdä ottaen huomioon myös subjektiiviset arvot.

ISFP:t ovat hyvin tarkkaavaisia ja tietoisia toisista ihmisistä. He alituisesti keräävät tietoa ympäriltään, jotka koskevat ihmisiä ja yrittävät analysoida niiden merkityksiä. He ovat usein läpitunkevan tarkkoja toisista ihmisistä tekemissään arvioissa.

He ovat hyvin lämpimiä ja sympaattisia. He aidosti välittävät toisista ihmisistä ja ovat hyvin palvelualttiita toisten miellyttämiseksi. Heillä on usein hyvin syvä kiintymys ja suhde läheisiinsä ja he osoittavatkin kiintymyksensä mieluummin tekojen kuin sanojen kautta.

ISFP:llä on harvoin halua tai pyrkimystä johtaa tai kontrolloida muita ihmisiä, aivan kuten heillä on vähäinen halu olla johdettavana. He tarvitsevat omaa tilaa ja aikaa arvioida tilanteita elämässään omiin arvoihinsa verraten ja samalla myös osaavat kunnioittaa muiden tarvetta tehdä samoin.

ISFP antaa itselleen harvoin arvostusta asioista, joista he selviytyivät hyvin. Heidän tiukka arvomaailmansa saattaa johtaa perfektionismiin, jolloin he arvioivat itseään erittäin kriittisesti. ISFP kuitenkin omaa paljon annettavaa maailmalle, etenkin taiteiden ja aistillisten elämysten luojana. Elämä itsessään ei välttämättä ole helppo ISFP:lle, sillä he ottavat sen liiankin vakavasti, mutta he omaavat keinoja tehdä omasta ja muiden elämästä palkitsevan elämyksen.

Lähde: http://www.personalitypage.com/ISFP.html, 29.11.2004

INFP

INFJ:t keskittyvät päätoimintonaan sisäisiin toimintoihin, joissa asioita käsitellään tuntemisen kautta tai niiden sopivuuteen persoonalliseen arvojärjestelmään verrattuna. Ulkoinen toiminta on toissijaista, jossa asioita käsitellään intuition kautta.

INFP:t ovat toisia Intuitiivisia Tuntijoita enemmän keskittyneitä maailman parantamiseen. Heidän aito ja pohjimmainen tavoitteensa on ymmärtää elämän tarkoitus ja sen merkitys. He ovat idealisteja ja perfektionisteja, jotka ajavat itseään koviin suorituksiin tavoitellessaan itsensä asettamia tavoitteita.

INFP:t ovat voimakkaan intuitiivisia ihmisten suhteen. He luottavat vahvasti intuitioihinsa ja antavat niiden johdattaa itseään. He alituisesti ovat etsimässä asioiden perimmäisiä tarkoituksia. Jokainen tieto ja tapahtuma suodatetaan heidän oman arvorakenteensa lävitse, jossa he arvioivat sen käyttökelpoisuuden tavoitteiden saavuttamiseksi. Loppujen lopuksi kaikilla INFP-ihmistyypeillä on sama tavoite - tehdä maailmasta parempi paikka.

Yleisesti huomaavaisina ja ajattelevaisina INFP:t ovat hyviä kuuntelijoita ja asettavat ihmiset etusijalle. He ovat varautuneita omien tunteittensa ilmaisussa, mutta ovat hyvin syvästi välittäviä kun kyse on toisen ihmisen tunteista. Tämä vilpittömyys on myös muiden ihmistyyppien aistittavissa, tehden INFP:stä usein arvostetun ystävän ja luotetun. INFP voi olla hyvinkin lämmin ihminen niiden ihmisten seurassa joista hän välittää.

INFP:t eivät pidä konfliktitilanteista, välttävät niitä tietoisesti. Mikäli he joutuvat sellaiseen, he suhtautuvat kiistaan hyvin tunteellisesti. Näissä tilanteissa heille ei juuri ole väli kuka on oikeassa ja väärässä. He keskittyvät kiistan aiheuttamiin tuntemuksiin, eivätkä todellakaan välitä oikeasta tai väärästä. He eivät vain halua tuntea oloaan pahaksi. Tämä piirre vaikuttaa useasti hyvin irrationaaliselta ja epäloogiselta. Toisaalta, INFP:t ovat hyviä sovittelijoita ja usein onnistuvatkin ratkaisemaan ihmisten välisiä riitatilanteita, koska he intuitiivisesti ymmärtävät osapuolten ajatuksia ja tunteita haluten aidosti auttaa heitä.

INFP:t jäävät mielellään taka-alalle ja ovat joustavia kunnes heidän arvojaan loukataan. Mikäli heidän arvojärjestelmäänsä uhataan, heistä tulee aggressiivisia puolustajia, taistellen voimakkaasti aatteensa puolesta. Kun INFP aloittaa projektin tai työn, josta on kiinnostunut, tulee siitä heille lähes elämäntehtävä. Vaikka he eivät ole yksityiskohtiin keskittyviä ihmisiä, he ottavat pienimmätkin yksityiskohdat huomioon työskennellessään niin intohimoisesti.

INFP ei juuri pidä työskentelystä faktojen ja logiikan parissa. He keskittyvät tuntemuksiin ja heidän luonteensa tekee heille vaikeaksi ymmärtää persoonatonta arviointia. He eivät ymmärrä persoonatonta näkökantaa asioihin, joka tekee heistä lähes kykenemättömiä käyttämään sitä. Useimmat INFP:t välttävät persoonatonta analysointia, vaikkakin heidän voidaan nähdä olevan suhteellisen loogisia persoonia.

Stressitilassa, INFP usein käyttää väärin logiikkaa tunteittensa vallassa, tuottaen faktoja (usein vääriä) faktojen perään.

INFP:llä on hyvin korkeat standardit ja he ovat perfektionisteja. Seurauksena he ovat usein ankaria itselleen, eivät anna juurikaan arvoa itselleen. INFP:llä voi olla vaikeuksia toimia ryhmissä. Ryhmätilanteissa heillä voi olla vaikeuksia hallita sitä. He kaipaavat työympäristökseen tasapainoista ja ideoita tukevaa ympäristöä. Mikäli tätä ei huomioida, he eivät koskaan ole tyytyväisiä itseensä ja voivat hämmentyä niin voimakkaasti etteivät kykene toimimaan.

INFP:t ovat usein hyviä tuottaman kirjallista tekstiä. He voivat tuntea olonsa epämukavaksi ilmaistessaan itseään sanallisesti, mutta heillä on erityinen kyky kuvata tuntemuksiaan paperilla. INFP:t esiintyvät usein sosiaalialoilla, kuten konsultteina ja opettajina. He ovat parhaimmillaan tilanteissa, jossa he työskentelevät yhteistä hyvää varten eikä heidän tarvitse käyttää logiikkaa.

INFP:t, jotka käyttävät kehittyneitä puoliaan voivat saavuttaa suuria ja hienoja saavutuksia, joista he eivät kuitenkaan anna juurikaan arvoa itselleen. Eräät suurista humanisteista maailmassa ovat olleet INFP-ihmistyyppejä.

Lähde: http://www.personalitypage.com/INFP.html, 29.11.2004

ESTP

ESTP:t käyttävät päätoimintonaan ulkoisia toimintoja, joissa asioita käsitellään viiden perusaistin kautta järjestelmällisellä ja konkreettisella tavalla. Toissijaisina toimintoina ovat sisäiset toiminnot, joissa asioita käsitellään rationaalisesti ja loogisesti.

ESTP:t ovat ulospäin suuntautuneita ja suoria ihmisiä. Innostuneina ja jännittävinä ihmisinä ESTP:t ovat tekijöitä, jotka elävät toiminnan maailmassa. Juroina ja suoraa toimintaa suosivina riskin ottajina he ovat halukkaita välittömästi aloittamaan konkreettiset toimet ja likaamaan kätensä. He elävät tässä ja nyt, antaen vähän arvoa itsetarkkailulle tai teorioille. He näkevät faktat tilanteiden mukaan tehden nopeita päätöksiä siitä mitä seuraavaksi tulisi tehdä ja jatkavat uuteen tehtävään.

ESTP:t ovat hyvin tarkkaavaisia toisten ihmisten asenteiden ja motivaatioiden suhteen. He osaavat erotella ja havaita hyvinkin pieniä merkkejä toisten käyttäytymisestä, jotka jäävät muille ihmistyypeille usein huomaamatta, kuten ilmeet ja ryhti. Heidän voidaan sanoa olevan usein muita ihmisiä muutaman askeleen edellä. ESTP:t käyttävät tätä kykyä tilanteen niin edellyttäessä. Säännöt ja lait ovat heille enemmänkin käyttäytymisen suuntalinjoja kuin niitä tiukasti rajoittavia instituutioita. Kun ESTP:t ovat päättäneet jotain, se yleensä tehdään, jolloin heidän asennoitumisensa asiaan on heille tärkeämpää kuin sallitut keinot. ESTP:t tapaavat kuitenkin omata omia uskomuksia oikeasta ja väärästä, joka on selkeästi havaittavissa heidän periaatteissaan.

ESTP:t ovat nopeita liikkeissään, puheliaita ihmisiä, jotka osaavat arvostaa elämän hienoja asioita. He voivat olla uhkapelureita ja tuhlareita elämässään ja ovat usein hyviä tarinoitsijoita ja improvisoijia. He elävät mieluummin tilanteiden sanelemalla tavalla ja harvoin suunnittelevat toimintaansa kovinkaan tarkasti etukäteen. He voivat ajoittain loukata lähellä oleviaan jopa tietämättään ja he yleisestikään eivät välitä sanojensa vaikutuksista. Tämä ei tarkoita etteivätkö he välittäisi toisista ihmisistä, vaan heille ei ole ominaista ottaa päätöksenteossa huomioon inhimillisiä tekijöitä, vaan käyttää faktoja ja logiikkaa.

ESTP:n heikoimmin kehittynyt toiminto on Intuitiivisuus. He ovat kärsimättömiä teorioiden suhteen, nähden vain vähän käyttöarvoa niissä. ESTP:t omaavat kuitenkin ajoittain voimakkaita aavistuksia, jotka eivät juuri liity asiayhteyteen, mutta ovat hyvin kirkkaita ja positiivisia. ESTP:t eivät luota omiin vaistoihinsa ja epäilevät usein toisten ihmisten intuitioiden ja aavistusten paikkansapitävyyttä.

ESTP:t eivät useinkaan menesty kouluissa, etenkään korkeakouluissa, joissa teoriaa arvostetaan voimakkaammin. ESTP:t pitkästyvät usein luennoilla, jotka he kokevat hyödyttömiksi. Heidän taipumuksensa tehdä asioita käytännössä edesauttaa tätä piirrettä. He ovat kuitenkin usein hyvin älykkäitä, mutta koulujärjestelmät harvoin tukevat sen esille tulemista.

ESTP:t tarvitsevat tilaa liikkua ja valitsevatkin usein uran, jossa eivät joudu liian sidoksiin työnsä kanssa. ESTP:t ovat erinomaisia myyntityössä ja he turhautuvat toimiessaan rutiinien parissa. ESTP:t omaavat luontaista energiaa ja innostusta

asioihin ja heidän kykynsä motivoida toisia on tehokas. He ovat toimintahakuisia ja pystyvät tekemään nopeita päätöksiä. Kaiken kaikkiaan he ovat erinomaisia lahjakkuuksia saamaan toiminnan käyntiin. He ovat usein varsin lyhytjännitteisiä, joten projektin loppuun saattaminen jää usein muiden ihmisten tehtäväksi

ESTP:t ovat käytännöllisiä, tarkkailevia, spontaaneja riskinottajia, joilla on erinomainen kyky improvisoida innovatiivisia ratkaisuja ongelmiin. Heidän innostuneisuutensa tekee heistä erinomaisia motivoijia. Mikäli ESTP tiedostaa todelliset lahjakkuutensa ja käyttää niitä, hän voi saavuttaa hyvinkin mielenkiintoisia asioita.

Lähde: http://www.personalitypage.com/ESTP.html, 29.11.2004

ESFP

ESFP:t keskittyvät pääasiassa ulkoisiin toimintoihin, joissa asioita käsitellään viiden pääaistin kautta konkreettisella tavalla. Toissijaisena ovat sisäiset toiminnot, joissa asioita käsitellään tuntemusten ja oman arvomaailmaan vertaamisen kautta.

ESFP:t elävät inhimillisten mahdollisuuksien maailmassa. He rakastavat ihmisiä ja uusia kokemuksia. He ovat eläväisiä ja hauskoja ja nauttivat huomion keskipisteenä olemisesta. He elävät tässä ja nyt ja kaipaavat jännitystä ja draamaa elämäänsä.

ESFP:t omaavat hyvin voimakkaan sosiaalisen kanssakäymisen taidon ja heidät usein löytääkin luomasta rauhaa erilaisissa kiistatilanteissa. Koska he tekevät päätöksensä käyttäen persoonallisia arvojaan, he ovat usein sympaattisia ja huolissaan toisten ihmisten hyvinvoinnista. He ovat usein varsin anteliaita ja lämpimiä. He ovat hyvin tarkkailevia toisten ihmisten suhteen ja aistivat mikä on vialla. He vastaavat toisten ongelmatilanteisiin lämpimästi ja usein hyvin käytännöllisellä neuvolla. ESFP:t eivät välttämättä ole parhaita mahdollisia neuvonantajia, koska he eivät juuri pidä teoriasta ja tulevaisuuden suunnittelusta, mutta he ovat erinomaisia antamaan käytännöllistä apua ja huolenpitoa toisille.

ESFP on ehdottomasti spontaani ja optimistinen yksilö. He rakastavat hauskanpitoa. Jos ESFP ei ole kehittänyt Ajattelun funktiotaan harjaannuttamalla rationaalisen

ajattelun prosesseja, heistä tulee usein ylianteliaita ja antavat liikaakin arvoa välittömille aistinautinnoille kuin tehtäville ja vaatimuksille. He voivat myös vältellä toimintojensa pitkän aikavälin vaikutusten tarkastelua.

ESFP:t rakastavat ihmisiä ja kaikki rakastavat ESFP-ihmistyyppejä. Yksi heidän suurimmista lahjoistaan on heidän yleinen hyväksyntänsä ihmisten parissa. He ovat innostuneita ja yleisesti pitävät lähes kaikista ihmisistä. ESFP on aidosti lämmin ja antelias ystäviensä parissa ja he yleisesti kohtelevat muita ihmisiä ystävinä. Kuitenkin yllytettynä ESFP tekee hyvin voimakkaita ja jääräpäisiä päätelmiä ihmisistä, jotka uhkaavat heitä. He kykenevät tällaisissa tilanteissa syvään inhoamiseen.

Kovan stressin alaisena ESFP tulee yliherkäksi negatiivisille ajatuksille ja mahdollisuuksille. ESFP, optimistinen henkilö mahdollisuuksien maailmassa, negatiivisille mahdollisuuksille ei ole tilaa. Taistelussaan näitä ajatuksia vastaan, he usein esittävät hyvin yleisiä ja yksinkertaisia mielipiteitä paetakseen epämiellyttävää tilannetta. Tämän suojakeinon kautta ESFP:t eivät välttämättä käsittele varsinaista ongelmaansa, mutta he onnistuvat pääsemään helpommin sen yli.

ESFP:t ovat hyvin todennäköisesti käytännöllisiä ja inhoavat rakenteita ja rutiineja. He pitävät ”virran mukana” – ajattelusta, luottaen kykyynsä improvisoiva kaikissa tilanteissa. He oppivat parhaiten tekemällä asioita, eivät niinkään lukemalla ja opiskelemalla. He kokevat olonsa epämukavaksi teorian parissa. Mikäli ENFP ei ole kehittänyt intuitiivista puoltaan, he saattavat vältellä tilanteita, jotka sisältävät paljon teoreettista ajattelua tai ovat monimutkaisia. Tästä syystä ESFP:llä saattaa olla vaikeuksia koulussa. Toisaalta ESFP:t menestyvät todella hyvin tilanteissa, joissa heidän on mahdollista oppia toimimalla muiden kanssa ja tekemällä asioita itse.

ESFP on hyvä tiimityöskentelijä. Hän hyvin harvoin aiheuttaa ongelmia tai erimielisyyksiä, vaan todennäköisemmin juuri rakentaa toimivaa työympäristöä ympärilleen. ESFP:t menestyvät parhaiten valitessaan uran, jolla he voivat käyttää sosiaalisia kykyjään ja voivat muuttaa ajatuksiaan rakenteelliseen muotoon. Koska he ovat nopealiikkeisiä ihmisiä, jotka pitävät uusista kokemuksista, heidän tulisi valita ura, joka tukee näitä ominaisuuksia samanaikaisesti sosiaalisten vaatimusten kanssa.

ESFP rakastavat aidosti elämää ja osaavat pitää hauskaa. He tuottavat myös hyvää oloa ympärillään oleville ihmisille jakaen osan iloisesta persoonastaan myös muille. He ovat joustavia, mukautuvia, ihmisläheisiä ja aidosti kiinnostuneita muista. Heillä on erikoiskyky tulla toimeen muiden kanssa ja tehdä elämästä hauskaa, mutta heidän tulisi myös huomioida liiallisen ”tässä hetkessä elämisen” vaarat.

Lähde: http://www.personalitypage.com/ESFP.html, 29.11.2004

ISTJ

ISTJ-ihmistyypeille on tyypillistä elää elämäänsä sisäisiin arvoihin keskittyen, jossa ympäröivästä maailmasta saatava tieto saadaan viiden perusaistin kautta hyvin konkreettisella tavalla. Ulospäin suuntautuneisuus on toissijaista, mutta siinä asioita käsitellään rationaalisesti ja loogisesti.

ISTJ:t ovat hiljaisia ja varautuneita yksilöitä jotka arvostavat turvallisuutta ja rauhallista elämää. Heillä on hyvin sisäsyntyinen velvollisuuden tunne, jonka avulla he kykenevät hyvinkin tehokkaasti selviytymään annetuista tehtävistä. Heidän organisointikykynsä ja järjestelmällinen lähestymistapansa asioihin saa heidät lopulta onnistumaan lähes missä tehtävässä tahansa.

ISTJ:t ovat hyvin lojaaleja, uskollisia ja johdonmukaisia. Tärkeimpinä työskentelyn arvoina heille on rehellisyys ja moraali. Heidän voi sanoa olevan ”hyviä kansalaisia”, joihin voi luottaa kun kyseessä on yhteisöä tai perhettä koskeva toiminta. Samalla kun he suhtautuvat työhönsä hyvinkin vakavasti, he yleisesti säilyttävät varsin hyvän huumorintajun ja näin ollen ovat myös miellyttävää työseuraa.

ISTJ:t uskovat lakeihin ja perinteisiin ja odottavat voimakkaasti samaa myös muilta. Heille ei ole tyypillistä venyttää tai rikkoa rajoja tai lakeja ilman järkiperäistä syytä. ISTJ:t kuitenkin yleisesti uskovat, että työ voidaan toteuttaa noudattamalla sovittuja kaavoja ja menettelytapoja. Mikäli ISTJ:t eivät ole onnistuneet kehittämään Intuitiivista puoltaan, voi heistä tulla hyvinkin erilaisten rakenteiden vankeja ja he alituisesti vaativat myös muita toimimaan tiukasti annettujen ohjeiden mukaan.

ISTJ:t ovat hyvin vastuuntuntoisia niissä asioissa, jotka ovat luvanneet tehdä. Tästä syytä heille on tyypillistä, että työt alkavat kasaantua. Vastuuntuntoisina ihmisinä ISTJ:n on hyvin vaikea sanoa ”ei” kun häntä pyydetään tekemään lisää työtä, jopa silloin kun hänen kapasiteettinsa ei enää riitä kaikkien tehtävien suorittamiseen. Tämä piirre saa ISTJ:t usein työskentelemään pitkiä jaksoja ja heitä on helppoa käyttää heidän tietämättään hyväksi.

ISTJ:t voivat työskennellä hyvinkin pitkiä ajanjaksoja ja käyttää hyvinkin paljon energiaa tärkeän tavoitteen saavuttamiseksi. Kuitenkaan he ovat vain harvoin valmiita panostamaan lainkaan tavoitteen saavuttamiseksi, mikäli he eivät sisäisesti näe tavoitetta merkitykselliseksi. He työskentelevät mieluiten yksin, mutta osaavat toimia ryhmissä, mikäli tilanne sitä vaatii. Heille on ominaista olla vastuussa omista teoistaan ja nauttia auktoriteettina olemisesta.

ISTJ omaa suuren kunnioituksen faktoja kohtaan. He kykenevät muistamaan suuren määrän yksityiskohtaista tietoa, jota kerääntyy heidän käyttäessään Aistimisen toimintoaan. Heidän on hyvin vaikea ymmärtää teoriaa tai ajatusta, joka merkittävästi poikkeaa heidän omista käsityksistään. He kuitenkin osaavat antaa arvostamiensa henkilöiden ajatuksille ja teorioille tunnustusta ja myöhemmin sisäistää ja käyttää niitä. Kun ISTJ vakuuttuu ulkopuolisen teorian oikeellisuudesta, hän antaa tälle täyden tukensa sen jälkeen kyseenalaistamatta uutta teoriaa.

ISTJ:t eivät ole luonnostaan kovinkaan tietoisia omista tai toisten tunteista. Heillä on ajoittain vaikeuksia havaita emotionaalisia muutoksia ja tarpeita niiden ilmetessä. Koska he usein ovat perfektionisteja, heillä on taipumusta myös olettaa muiden toimivan samoin. Monissa tapauksissa he jättävät niin omat kuin toisten saavutukset huomioimatta ja ilman riittävää arvostusta.

ISTJ:t omaavat erinomaisen kyvyn järjestellä, organisoida ja suunnitella lähes millaista projektia tahansa. He ovat ahkeria työntekijöitä, jotka eivät anna esteiden estää heitä suorittamasta tehtävää loppuun. He eivät kovinkaan usein osaa arvostaa omaa työpanostaan, nähden tavoitteen saavuttamisen vain velvollisuuden täyttämisenä.

Stressitilanteissa ISTJ:t voivat ajautua tilaan, jossa he näkevät ainoastaan epäonnistumisen mahdollisuuksia. He kurittavat itseään havaitessaan jonkin asian, jonka he olisivat voineet tehdä eri tavalla tai velvollisuuden, jota he eivät onnistuneet täyttämään. Tässä tilassa he menettävät analyyttisen arviointikykynsä nähdä asiat rauhallisesti ja järkevästi ja vajoavat itsesääliin.

Yleisesti ottaen ISTJ omaa suuren potentiaalin. Kykenevänä, loogisena, järkevänä ja tehokkaana yksilönä ISTJ omaa kaiken sen, mitä tarvitaan vaikeidenkin tavoitteiden saavuttamiseksi.

Lähde: http://www.personalitypage.com/ISTJ.html, 29.11.2004

ISFJ

ISFJ:n tapa elää keskittyy sisäisiin toimintoihin, jossa hän käsittelee asioita viiden aistinsa kautta saatuina ja konkreettisella tavalla. Toissijaisena toimintona on ulkoinen toiminta, jossa hän käsittelee asioita tuntemisen kautta ja miten ne sopivat hänen henkilökohtaisiin arvoihinsa.

ISFJ:t elävät konkreettisessa ja ystävällisessä maailmassa. He ovat aidosti lämpimiä ja ystävällisiä ja haluavat uskoa ihmisistä hyvää. He arvostavat harmoniaa ja yhteistyötä ja ovat hyvin todennäköisesti herkkiä toisten tunteiden havaitsemiselle. Muut ihmiset arvostavat ISFJ-ihmistyyppejä heidän harkintakykynsä ja tietoisuutensa vuoksi. Heidän kykynsä tuoda muista henkilöistä parhaimpia piirteitä esiin, johtuu paljolti heidän aidosta pyrkimyksestä uskoa ihmisistä hyvää.

ISFJ omaa rikkaan sisäisen maailman, joka ei yleensä ole itsestään selvä häntä tarkkaileville henkilöille. He alituisesti havainnoivat ihmisiä ja tilanteita, jotka ovat heille itselleen tärkeitä ja varastoivat sen muistiinsa. Tämä suunnaton tietovarasto on useissa tapauksissa lähtökohtaisesti oikeanlainen, sillä ISFJ:t omaavat erittäin hyvän muistikapasiteetin niiden asioiden suhteen, jotka ovat heille itselleen tärkeitä.

ISFJ:llä on usein hyvin selkeä kuva miten asioiden kuuluisi olla ja he pyrkivätkin ajamaan asioita sen tilan säilyttämiseksi. He uskovat yleisesti, että järjestelmät ovat olemassa koska ne toimivat sellaisenaan. Siksipä he eivät oletettavasti ole

ensimmäisiä, jotka ovat tekemässä asioita uudella tavalla, ellei uuden toimintatavan toimivuudesta ole olemassa selkeää ja konkreettista näyttöä.

ISFJ:t oppivat parhaiten tekemällä asioita. Tästä syytä he harvoin hakeutuvat aloille, joissa edellytetään käsitteellistä analysointia tai teorioiden käyttöä. He arvostavat käytännön sovelluksia. Perinteiset oppimismetodit korkeammissa koulutuslaitoksissa, jotka edellyttävät käsitteiden luomista ja teoreettista ajattelua eivät juuri sovellu tälle ihmistyypille. Kun hän on omaksunut käytännössä opetetun asian, ISFJ:t yleensä väsymättä puurtavat koko prosessin läpi. ISFJ on äärimmäisen johdonmukainen.

ISFJ: t ovat muita ihmistyyppejä herkempiä toisten ihmisten tunteille. He eivät yleensä itse ilmaise kovinkaan selkeästi omia tuntemuksiaan, pitäen ne mieluummin omina henkilökohtaisina tietoinaan. Mikäli heillä on paljon negatiivisia tuntemuksia, ne voivat kasaantua ja alkaa vaikuttaa muiden ihmisten arviointiin, jolloin niiden poisoppiminen muodostuu vaikeaksi. Useat ISFJ:t oppivat ilmaisemaan itseään ja löytävät kanavan tuoda näitä voimakkaita tuntemuksia tietoisuuteen.

Pidättäytyessään ilmaisemasta omia tuntemuksiaan, he samoin harvoin paljastavat olevansa hyvinkin tietoisia toisten tuntemuksista. Tosin, he avautuvat havaitessaan toisen yksilön olevan avun tarpeessa ja näissä tilanteissa konkreettisesti auttaa toista ymmärtämään omia tunteitaan.

ISFJ:t tuntevat voimakasta vastuun ja velvollisuuden tunnetta. He ottavat velvollisuuden hyvin vakavasti ja heidän voi luottaa tekevän tarvittavat toiminnot tavoitteiden saavuttamiseksi. ISFJ:n on vaikea sanoa ”ei” pyydettäessä tekemään jotain, joka saattaakin johtaa loppuun palamiseen. Tällaisissa tapauksissa ISFJ ei normaalisti ilmaise vaikeuksiaan toisille, sillä he aktiivisesti välttelevät konflikteja koska pohjimmiltaan he asettavat muiden yksilöiden tarpeet omiensa edelle. ISFJ:den tuleekin monissa tapauksissa opetella yksilöimään, arvottamaan ja ilmaisemaan omat halunsa ja tarpeensa mikäli he haluavat välttää loppuun palamisen työssään ja itsestäänselvyytenä olevan henkilön maineen.

ISFJ:t tarvitsevat palautetta muilta. Mikäli riittävää positiivista palautetta ei saada tai he kohtaavat hyvin voimakasta kritisismiä on heillä vaarana masentua ja menettää itseluottamustaan. Voimakkaan stressin alaisena ISFJ:t voivat alkaa kuvitella kaikkia

niitä kriittisiä asioita, jotka heidän elämässään voivat mennä pieleen. Kokonaisuutena ISFJ:t ovat kuitenkin lämminhenkisiä, anteliaita ja luotettavia. Heillä on paljon annettavaa ympäristölleen ja heidän kyvykkyytensä usein saa yhteisön jatkamaan toimintaansa. He eivät saisi olla ylikriittisiä itseään kohtaan ja heidän pitäisikin muistaa antaa osa siitä lämmöstä ja arvostuksesta itselleen, mitä varsin avoimesti jakavat muille.

Lähde: http://www.personalitypage.com/ISFJ.html, 29.11.2004

ENTP

ENTP keskittyy pääasiassa ulkoisiin toimintoihin, joissa asioita käsitellään intuition kautta. Toissijaisena ovat sisäiset toiminnot, joissa asioita käsitellään rationaalisesti ja loogisesti.

Koska Ekstrovertti Intuitiivisuus hallitsee tätä persoonallisuutta, ENTP:t ovat pääasiassa keskittyneet ymmärtämään maailmaa, jossa elävät. He ovat alituisesti luomassa ideoita ja mielikuvia erilaisten tilanteiden pohjalta. Käyttäessään intuitiotaan näiden tietojen prosessoinnissa, he ovat erittäin nopeita ja usein oikeassa mitoittaessaan tilanteita. Poikkeuksena heidän ENFP ”serkkunsa”, ENTP:t omaavat syvemmän ymmärryksen omasta ympäristöstään kuin mikään muu ihmistyyppi.

Tämä kyky intuitiivisesti ymmärtää ihmisiä ja tilanteita asettaa ENTP:t tietyllä tavalla etulyöntiasemaan elämässä. He yleensä ymmärtävät asioita nopeasti ja syvällisesti. ENTP:t ovat varsin joustavia ja mukautuvia useilla aloilla. He ovat yleisesti ottaen menestyviä lähes kaikessa, mikä kiinnostaa heitä. Kasvaessaan ja kehittäessään intuitiivisia kykyjään ja näkemyksiään, he tulevat enemmän tietoisiksi mahdollisuuksista. Tämä tekee heistä varsin tuotteliaita ongelmien ratkaisemisessa.

ENTP:t ovat ideologisia ihmisiä. Heidän tarkkaavaisuuden kykynsä saa heidän näkemään kaikkialla mahdollisuuksia. He saavat innostuessaan ideoista myös muut ihmiset innostumaan. Tällä tavalla he saavat tarvittavan tuen ympäristöstä visioidensa toteuttamiseen.

ENTP:t eivät ole niinkään kiinnostuneita kehittämään suunnitelmia toiminnaksi tai tekemään päätöksiä kuin luomaan mahdollisuuksia ja ideoita. Toimen loppuun saattaminen on usein hyvin vaikeaa ENTP:lle. Joillekin yksilöille on jopa tapa jättää aloitettu toimi kesken. ENTP:t, jotka eivät ole kehittäneet Ajatteluaan, saavat ongelmia hyppiessään ajatuksesta toiseen, seuraamatta suunnitelmaansa. ENTP:n tulee huolehtia ideoidensa järjestelemisestä, jotta saisi niistä riittävän hyödyn.

ENTP:n toissijainen Introvertti Ajattelu ohjaa heidän päätöksentekoprosessiaan. Vaikka ENTP:t ovat enemmän kiinnostuneita tiedon hankkimisesta kuin päätöksenteosta, he ovat varsin rationaalisia ja loogisia lopputuloksiin pääsemisessä. Kun he käyttävät Ajattelun funktiota Intuition tuottamiin havaintoihin, lopputulos voi olla hyvinkin tehokas. Hyvin kehittynyt ENTP on erittäin idealistinen, keksivä ja aloitekykyinen.

ENTP:t ovat sulavia keskustelijoita, henkisesti nopeita ja nauttivat verbaalisesta harjoituksesta muiden kanssa. He pitävät väittelyistä ja voivat jopa vaihtaa puolta vain aikaansaadakseen väittelyä. Ilmaistessaan pohjimmaisia periaatteitaan he voivat kuitenkin tuntea olonsa epämukavaksi ja puhua tylysti ja intensiivisesti.

Stressin alaisena ENTP:t voivat menettää kykynsä luoda mahdollisuuksia ja tulla pienten yksityiskohtien vangiksi. Nämä pienet yksityiskohdat voivat tuntua heistä erittäin tärkeiltä, vaikkeivät todellisuudessa ole merkittäviä kokonaisuuden kannalta.

Yleisesti ottaen ENTP:t ovat visionäärejä. He arvostavat tietoa ja käyttävät paljon elämästään etsiessä korkeampaa ymmärrystä. He elävät mahdollisuuksien maailmassa ja innostuvat asiayhteyksistä, haasteista ja vaikeuksista. Ongelmatilanteissa he ovat hyviä improvisoimaan ja nopeasti tuottamaan luovan ratkaisun. Luovina, älykkäinä ja teoreettisina, ENTP:t omaavat laajat mahdollisuudet elämässä.

Lähde: http://www.personalitypage.com/ENFJ.html, 29.11.2004

ENFP

ENFP:t keskittyvät pääasiassa ulkoisiin toimintoihin, joissa asioita käsitellään intuitioiden kautta. Toissijaisena ovat sisäiset toiminnot, joissa asioita käsitellään tuntemusten ja arvojen kautta.

ENFP:t ovat lämpimiä, innostuneita ihmisiä, yleensä hyvin älykkäitä ja täynnä potentiaalia. He elävät mahdollisuuksien maailmassa ja he voivat olla hyvin intohimoisia ja kiinnostuneita asioista. Heidän innostuksensa antaa heille kyvyn inspiroida ja motivoida myös muita, jopa enemmän kuin muille ihmistyypeille. Heidän voi sanoa pystyvän puhumaan itsensä ulos tilanteesta kuin tilanteesta. He rakastavat elämää ja näkevät sen lahjana, josta on otettava kaikki mahdollinen irti.

ENFP:t ovat usein lahjakkaita useilla eri aloilla. Yleensä ottaen he ovat hyviä kaikilla aloilla, jotka kiinnostavat heitä. Projektikeskeisinä ihmisinä heillä voi olla useitakin uria elämänsä aikana. Sivusta seuraavalle, ENFP vaikuttaa päämäärättömältä, mutta ENFP:t ovat itse asiassa varsin sinnikkäitä, sillä heillä on hyvin voimakkaat käsitykset arvoista jotka vaikuttavat läpi elämän. Kaikessa toiminnassaan ENFP:t ottavat huomioon omat arvonsa ja toimivat niiden mukaan. He näkevät tarkoituksen kaikissa asioissa ja pyrkivät jatkuvasti mukautumaan ja saavuttamaan elämänrauhaa. He ovat hyvin tietoisia itsestään ja sitä myötä hyvin pelokkaita menettämään kosketuksen sisäiseen minäänsä.

ENFP:n kehittymistarve on projektien läpiviemiseen keskittyminen. Tämä voi olla ongelma-alue joillekin yksilöille. Toisin kuin muut Ekstrovertit ihmistyypit, ENFP:t tarvitsevat yksityisyyttä keskittääkseen itseään ja varmistaakseen että toimivat omien arvojensa mukaisten tavoitteiden suuntaan. ENFP:t, jotka ovat keskittyneitä, ovat usein myös hyvin menestyviä. Toiset voivat ajautua tapaan jättää projekti kesken havaitessaan uuden ja mielenkiintoisen mahdollisuuden. Nämä yksilöt harvoin saavuttavat niitä tavoitteita ja menestyksiä, joihin mahdollisesti olisivat kykeneviä.

Useimmat ENFP:t ovat erinomaisia ihmisten käsittelijöitä. He ovat aidosti lämpimiä ja kiinnostuneita ihmisistä ja asettavat suuren arvon inhimillisille suhteille. ENFP:t omaavat usein tarpeen olla pidettyjä. Joissain tapauksissa, erityisesti nuorien keskuudessa, ENFP:t saattavat olla tunteikkaita ja epärehellisiä ja yleisesti ylinäytellä

vaatiessaan hyväksyntää. Toisaalta, ENFP:n oppiessa tasapainottamaan tarpeensa hyväksynnälle, he tuovat toisissa esiin parhaita puolia ja ovat usein pidettyjä ihmisiä. Heillä on poikkeuksellinen kyky intuitiivisesti ymmärtää toisia hyvin lyhyen ajan jälkeen. He käyttävät intuitioitaan ja joustavuuttaan mukautuakseen toisten ihmisten tasoille.

Väärässä ollessaan ENFP voi olla hyvinkin manipuloiva. Manipuloinnin kyky tekee heille hyvin luonnolliseksi saada mitä he haluavat. Useimmat ENFP:t eivät väärinkäytä kykyään, koska se sotisi heidän arvojärjestelmäänsä vastaan. ENFP:t tekevät ajoittain virheitä arvioinneissaan. Heillä on erikoinen kyky intuitiivisesti tarkkailla toisia ihmisiä tai tilanteita, mutta käyttäessään arviointejaan he voivat päätyä vääriin johtopäätöksiin, johtuen epäloogisesta ja subjektiivisesta ajatusrakenteesta.

ENFP:t ovat perusluonteeltaan iloisia. He tulevat onnettomiksi kun joutuvat työskentelemään tiukoissa aikatauluissa ja rajatuissa tehtävissä. Seurauksena, ENFP:t toimivat parhaiten tilanteissa, joissa on joustamisen mahdollisuuksia ja joissa he voivat työskennellä ihmisten ja ideoiden parissa. Monet heistä perustavat oman yrityksen. Heillä on kyky olla varsin aikaansaavia vähäisellä valvonnalla, kunhan he ovat innostuneita tekemästään.

ENFP:llä on voimakas tarve olla itsenäinen ja he vastustavat kontrolloiduksi ja leimatuksi tulemista. He haluavat hallita itseään mutta eivät usko muiden hallitsemisen olevan mahdollista. He inhoavat riippuvaisena olemista ja toisten alistamista.

ENFP:t ovat hurmaavia, nerokkaita, riskejä ottavia, herkkiä ja ihmisläheisiä yksilöitä, joiden kyvyt hajaantuvat useille alueille. Heillä on monia kykyjä, joita he käyttävät täydentämään itseään ja läheisiään, mikäli he kykenevät säilyttämään keskittymisensä ja kyvyn loppuunsaattaa tehtäviä.

Lähde: http://www.personalitypage.com/ENFP.html, 29.11.2004

INTJ

INTJ keskittyy päätoimintonaan sisäisiin toimintoihin, joissa asioita käsitellään pääasiassa intuition kautta. Toissijaisena toimintona ovat ulkoiset toiminnot, joissa asioita käsitellään rationaalisesti ja loogisesti.

INTJ:t elävät ideoiden ja strategisen suunnittelun maailmassa. He arvostavat älykkyyttä, tietoa ja kompetenssia ja omaavat tyypillisesti korkeat standardit näiden asioiden suhteen, joita he omassa toiminnassaan yrittävät täyttää. Mitä he vaativat itseltään, samaa he odottavat myös muilta.

Koska Introvertti Intuitiivisuus hallitsee heidän toimintaansa, INTJ:t keskittävät energiansa maailman tarkkailemiseen, luoden ideoita ja mahdollisuuksia. He alitajuisesti keräävät jatkuvasti tietoa ja luovat assosiaatioita niistä. He ovat poikkeuksellisen luovia ja sisäistävät nopeastikin uusia ajatuksia. Kuitenkin heidän päätavoitteensa ei ole ymmärtää asiayhteyksiä, vaan luoda niistä käytännöllisiä ratkaisuja. Toisin kuin INTP:t, he eivät halua seurata ajatuksen kehittymistä niin pitkään kuin mahdollista vain ymmärtääkseen sitä mahdollisimman hyvin. INTJ:n voimavara on lopputulokseen pääseminen.

INTJ:n voimakas arvostus ja tarve järjestelmälle ja organisaation olemassaololle yhdistettynä heidän luonnolliseen luovuuteensa tekee heistä erinomaisia tiedemiehiä. Tiedemiehenä INTJ tekee arvokasta työtä luoden ideoista totta muiden käytettäväksi. Heidän ei ole helppoa ilmaista sisäisiä ajatuksiaan ja abstrakteja käsitteitä. Sisäänpäin kääntynyt ajatusrakenne on hyvin henkilökohtainen eikä ole helposti muunnettavissa muiden ihmistyypeille ymmärrettävään muotoon. Toisaalta, INTJ:t ovat joissain tilanteissa pakotettuja ilmaisemaan ajatuksiaan, mutta tuolloin ne oletettavasti ovat jo jäsentyneitä ja näin ollen helpommin selitettävissä. He harvoin näkevät paljoakaan arvoa suoralle toiminnalle ja kokevat näin ollen vaikeaksi ilmaista ajatuksia, jotka eivät ole suoraan sidoksissa asiayhteyteen. Heidän kunnioituksensa tietoa ja älyä kohtaan motivoi heitä ilmaisemaan itseään sellaisille ihmisille, jotka näkevät sen arvoisiksi.

INTJ:t ovat luonnollisia johtajia, vaikka he usein valitsevat pysyttelyn taka-alalla kunnes havaitsevat todellisen tarpeen johtamiselle. Ollessaan johtajatehtävässä, he ovat varsin tehokkaita, koska he näkevät todellisuuden objektiivisesti ja riittävän mukautuvia muuttamaan asioita kun ne eivät toimi. He ovat äärimmäisiä strategikkoja

– alituisesti etsimässä mahdollisia ideoita ja konsepteja ja arvioiden niitä nykyiseen strategiaan verrattuna suunnitellen jokaisen mahdollisuuden.

INTJ:t viettävät paljon aikaa omissa ajatuksissaan ja ovat näin varsin vähän kiinnostuneita ympärillään olevista ihmisistä ja tapahtumista. Ellei heidän Tuntemisen funktionsa ole kehittynyt, heillä voi olla ongelmia antaa toisille ihmisille tarvittavaa yksityisyyttä. Ellei heidän Aistimisen funktionsa ole kehittynyt, heillä voi olla piirteenä jättää toiminnan kannalta tärkeitäkin yksityiskohtia huomioimatta.

INTJ:t ovat kiinnostuneita päätösten tekemisestä, arvioiden ilmaisemisesta ja tekevät kaikkensa luodakseen ymmärrettävän ja toimivan järjestelmän. Tästä on seurauksena, että he hyvin nopeasti antavat arvioita asioista. Useissa tapauksissa heillä on vahva intuitio ja ovat vakuuttuneita, että ovat oikeassa. Ellei heidän intuitiivinen käsityksensä asioista ole tuotu esiin kehittyneen ilmaisutavan myötä, ymmärretään heidät usein väärin. Näissä tapauksissa INTJ normaalisti syyttää väärinymmärryksestä toista osapuolta ennemmin kuin omaa ilmaisutaitoaan. Tämä taipumus voi aiheuttaa INTJ:lle toisten nopeaa väheksymistä ja luo heistä röyhkeän ja elitistisen vaikutelman.

INTJ:t ovat kunnianhimoisia, itsevarmoja, harkitsevia pitkäntähtäimen ajattelijoita. Useat INTJ:t päätyvät arkkitehtuurin tai tieteen aloille, vaikkakin jotkin yksilöt löytävät liike-elämästä riittävästi haasteita. He inhoavat epäselviä ja tehottomia asioita ja käyttävätkin paljon energiaa eheiden rakenteiden luomiseksi.

Stressitilanteissa INTJ:lle saattaa muodostua pakonomainen toistamisen tarve. Hän saattaa myös uppoutua voimakkaasti yksityiskohtiin, joita hän normaaleissa tilanteissa ei näkisi olennaisina. INTJ:n on kyettävä ilmaisemaan itsensä riittävän hyvin vaikeuksien välttämiseksi. Mikäli heidän kommunikointikykynsä eivät ole riittävän hyvät, he saattavat tulla epäsosiaalisiksi ja eristäytyä.

INTJ omaa paljon kykyä saavuttaa suuria asioita. He osaavat hahmottaa asioiden suuremman merkityksen ja osaavat sen myötä myös suunnata ja suunnitella omaa toimintaansa palvelemaan tarkoitusta. INTJ:t ovat hyvin kykeneviä ihmisiä, joilla ei ole vaikeuksia saavuttaa ura- tai opiskelutavoitteitaan.

Lähde: http://www.personalitypage.com/INTJ.html, 29.11.2004

INFJ

INFJ:t keskittyvät päätoimintonaan sisäisiin toimintoihinsa, joissa asioita käsitellään pääasiassa intuition kautta. Toissijaisena toimintona on ulkoinen toiminta, jossa asioita käsitellään tuntemusten kautta tai miten ne sopivat henkilökohtaisiin arvoihin.

INFJ:t ovat miellyttäviä, huolehtivia, monimutkaisia ja voimakkaasti intuitiivisia henkilöitä. He ovat usein taiteellisia ja luovia, eläen maailmassa, jossa on paljon piilomerkityksiä ja mahdollisuuksia. Vain yhdellä prosentilla maailman väestöstä on INFJ persoonallisuus, tehden siitä harvinaisimman ihmistyypeistä.

INFJ:lle on hyvin tärkeää että asiat hänen ympärillään ovat järjestyksessä ja systemaattisesti. He käyttävät paljon energiaa selvittääkseen parhaimman tavan toteuttaa tehtävä ja alituisesti määrittelevät tärkeitä asioita elämässään. Toisaalta, INFJ:t toimivat voimakkaasti intuition kautta, joka on hyvin impulsiivinen piirre. He tietävät asioita oikeiksi intuition kautta, tietämättä tarkalleen miksi ja ilman subjektiivista tietoa aiheesta. He ovat usein oikeassa ja he usein tietävät sen itse. Seurauksena tästä, INFJ:t luottavat poikkeuksellisen voimakkaasti vaistoihinsa ja intuitioihin. Tämä piirre on ristiriidassa heidän sisäisen ja ulkoisen toimintansa kanssa, joka voikin johtaa siihen että INFJ ei ole niin organisoitu kuin muut arvioivat ihmistyypit tavallisesti ovat.

INFJ:t omaavat hyvin suoran näkemyksen ihmisistä ja tilanteista. He saavat aistimuksia asioista ja intuitiivisesti ymmärtävät niitä. Äärimmäisissä tapauksissa jotkin INFJ:t saavat jopa yliluonnollisilta vaikuttavia tuntemuksia toisista ihmisistä, yleensä läheisistään. Tällä piirteelle muut ihmistyypit yleensä naureskelevat ja sitä vähätellään ja INFJ:t itse eivät kykene riittävästi määrittelemään intuitioitaan ja niiden syitä. Tästä seurauksena INFJ:t ovat hyvin suojelevia sisäisen minänsä suhteen, ilmaisten vain niitä asioita, joita haluavat muiden tietävän. He ovat hyvin syvällisiä, monimutkaisia yksilöitä, joita on usein hyvin vaikea ymmärtää. INFJ pidättävät osan minästään itsellään ja ovat salaperäisiä.

INFJ:t ovat kuitenkin aidosti lämpimiä ihmisiä samalla kun he ovat monimutkaisia. He arvostavat läheisiään hyvin lämpimästi ja ovat ihmisiä, jotka osaavat nähdä ihmisten erityislahjoja ja arvostaa huolenpitoa. INFJ:t ovat huolestuneita toisten ihmisten tunteista ja pyrkivät toimimaan toisia satuttamatta. He ovat hyvin herkkiä konflikteille eivätkä kestä niitä kovinkaan hyvin. Konfliktitilanteissa normaalisti rauhallinen INFJ voi ajautua tilaan jossa hän voi reagoida aggressiivisestikin. He voivat kohdentaa riidan tai stressin omaan kehoonsa ja voida fyysisesti pahoin sen seurauksena.

Koska INFJ:llä on niin voimakas intuitiivinen kyky, heidän luottamuksensa omiin aisteihinsa on muiden yläpuolella. Tämä voi ajoittain johtaa jääräpäisyyteen ja toisten mielipiteiden ohittamiseen. He vakaasti uskovat olevansa oikeassa. Toisaalta INFJ on perfektionisti joka epäilee vakaasti elävänsä täydellä teholla. INFJ:t ovat harvoin täysin tasapainossa itsensä kanssa – he näkevät alituisesti jonkin asian tehtävänä itsensä ja maailman kehittämiseksi. He uskovat jatkuvaan henkiseen kasvamiseen ja vain harvoin uskovat saavutustensa olevan lopullisia. Heillä on vahva arvojärjestelmä ja heidän halunsa elää sen mukaisesti on voimakas. Tuntemisen funktion vastavaikutuksena he tapaavat olla myös helliä ja helposti lähestyttäviä.

Työympäristössä INFJ yleisesti näyttäytyy aloilla, joissa hän voi olla luova ja jollakin tavalla arvokas. Heillä on luonnollinen kutsumus taiteisiin ja tieteenaloihin, joissa intuitiivisuudesta on etua. INFJ soveltuu myös palveluammatteihin. Tarkkuutta ja aikataulun noudattamista vaativissa yksityiskohtaisissa töissä INFJ ei ole parhaimmillaan. INFJ joko välttää sellaisia tilanteita tai muuttuu toiseksi ääripääkseen ja kietoutuu yksityiskohtiin niin kiinteästi, ettei näe suurempaa kokonaisuutta.

INFJ on yksilöllisesti lahjakas tavoilla, jolla muut eivät ole. Elämä ei välttämättä ole tälle ihmistyypille helppo, mutta heillä on kyky tuntea suuria tunteita ja henkilökohtaisia saavutuksia.

Lähde: http://www.personalitypage.com/INFJ.html, 29.11.2004

89. KADETTIKURSSIN MBTI-INDIKAATIOIDEN JAKAUTUMINEN 6.5.2004

89. Kadettikurssi maavoimalinja

N = 143

ISTJ **14,69 %** 21 kpl	**ISFJ** **4,90 %** 7 kpl	**INFJ** **0,70%** 1 kpl	**INTJ** **1,40 %** 2 kpl
ISTP **0,70 %** 1 kpl	**ISFP** **0,70%** 1 kpl	**INFP** 0 kpl	**INTP** **1,40 %** 2 kpl
ESTP **2,10 %** 3 kpl	**ESFP** **2,80 %** 4 kpl	**ENFP** **1,40 %** 2 kpl	**ENTP** 0 kpl
ESTJ **42,66 %** 61 kpl	**ESFJ** **22,38 %** 32 kpl	**ENFJ** **1,40 %** 2 kpl	**ENTJ** **2,80 %** 4 kpl

MBTI-TULOKSET ESIUPSEERIKURSSEILTA

Maanpuolustuskorkeakoulu, esiupseerikurssit, keskiarvojakauma
USA:n armeija, keskiarvojakauma

ISTJ **PV 19 %** USA 16 %	**ISFJ** **PV 6 %** USA 6 %	**INFJ** **PV 0 %** USA 3 %	**INTJ** **PV 0 %** USA 5 %
ISTP **PV 0 %** USA 3 %	**ISFP** **PV 0 %** USA 3 %	**INFP** **PV 0 %** USA 4 %	**INTP** **PV 0 %** USA 4 %
ESTP **PV 1 %** USA 3 %	**ESFP** **PV 6 %** USA 3 %	**ENFP** **PV 1 %** USA 6 %	**ENTP** **PV 0 %** USA 5 %
ESTJ **PV 39 %** USA 18 %	**ESFJ** **PV 20 %** USA 7 %	**ENFJ** **PV 6 %** USA 4 %	**ENTJ** **PV 2 %** USA 10 %

Lähde: Nyman 2004